

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Pavel Kolář**

**Využití mediace při řešení konfliktu v rámci základních uměleckých škol v  
Praze ve školním roce 2012/2013**

**Utilization of mediation in the resolution of conflict within the framework  
of art schools in Prague in the school year 2012/2013**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Romana Lisnerová

2014

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 10. 06. 2014

.....

podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování PhDr. Romaně Lisnerové za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

.....

podpis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	1
<b>1. MEDIACE</b>	2
1.1. Vývoj mediace	2
1.2. Pojetí mediace	3
1.3. Principy mediace	4
1.4. Proces mediace	5
<b>2. KOMUNIKACE A KONFLIKT</b>	7
2.1. Pojetí komunikace	7
2.2. Pojetí konfliktu	8
2.3. Rozdělení konfliktů	9
2.4. Fáze konfliktu	11
2.5. Způsoby řešení konfliktu	11
2.6. Přínosy konfliktu	11
<b>3. MEDIACE VE ŠKOLSTVÍ</b>	13
3.1. Úvod	13
3.2. Konflikty ve školním prostředí	14
3.3. Specifika mediace ve školství	15
3.4. Role mediátora ve školství	16
<b>4. ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLSTVÍ</b>	19
4.1. Charakteristika základního uměleckého školství v ČR	19
4.2. Současnost v základním uměleckém školství	20
<b>5. VÝZKUMNÁ ČÁST</b>	22
5.1. Výzkumný problém	22
5.2. Okruhy výzkumných otázek	22
5.3. Ověřované tvrzení	23
5.4. Výzkumný vzorek	23
5.5. Organizace výzkumu	24

5.5.1. Předvýzkum.....	24
5.5.2. Časový harmonogram výzkumu .....	24
5.5.3. Zpracování dat.....	24
5.6. Analýza dat .....	25
5.7. Shrnutí výzkumné části .....	44
6. <b>ZÁVĚR</b> .....	46
7. <b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	47
8. <b>PŘÍLOHA</b> .....	49

## ÚVOD

Mediace je specifická metoda řešení konfliktu pomocí třetí neutrální kvalifikované osoby. O mediaci v České republice roste zájem zejména ve firemním a rodinném právu. V západních zemích je standardním procesem při řešení konfliktů nejen v rodině, ve škole, v sociální práci, v ekologii, při občanských sporech, trestním řízení, ale i na pracovišti. Důležitým aspektem mediačního jednání je mimosoudní narovnání konfliktních situací. Ve školství se o této metodě začíná hovořit i díky konferenci **Jak se domluvit se „svým“ učitelem a „svým“ rodičem** pořádané v říjnu 2012 společností EDUin o. p. s.

V této práci je popsána četnost využití mediace v základních uměleckých školách v Praze ve školním roce 2012/2013, jsou zde zmapovány druhy konfliktů a následně zájem ředitelů o využití mediace v pražských uměleckých školách. Principy mediace lze považovat za důležitou součást školního managementu a formu vedení lidí ve školském prostředí.

První kapitola této bakalářské práce je zaměřena na mediaci, její vývoj, pojetí, principy a samotný mediační proces. Druhá kapitola se věnuje komunikaci a konfliktu, je v ní vymezeno pojetí komunikace a konfliktu, je zde nastíněno rozdělení konfliktů, jejich fáze a jsou popsány přínosy, které konflikty přinášejí. Další kapitola se věnuje využití mediace ve školství, je zde popsáno, jaké konflikty se ve školním prostředí objevují, dozvíme se zde o specifikách využití mediace ve školním prostředí, seznámíme se s rolí mediátora ve školství. Poslední kapitola teoretické části charakterizuje oblast základního uměleckého školství a nastiňuje možnosti využití mediace.

Ve výzkumné části bakalářské práce je popsán výzkumný problém, výzkumné otázky, výzkumný vzorek a organizace výzkumu. Stěžejní kapitolou této části je analýza získaných dat, která vychází z přehledně zpracovaných grafů a tabulek.

**Klíčová slova:** komunikace, konflikt, mediace, základní umělecké školství.

# 1. MEDIACE

## 1.1. Vývoj mediace

Pojem mediace pochází z latinského slova *medius*, které znamená prostřední, nestranný, nerozhodný a neurčitý (Holá, 2003). Pomoc při řešení konfliktů zprostředkovaná třetí stranou funguje již celá staletí. Rozhodčí řízení má některé společné prvky s mediací. Z historického hlediska ho lze chápat jako samostatnou formu řešení, ale i jako předstupeň vývoje mediace.

Moderní způsob mediace vystupuje jako metoda počátkem 70. let 20. století s několika ojedinělými programy v USA a v Kanadě. Mediace v USA má dlouholetou historii a velkou podporu zákonodárců. Mediace se zde uplatňuje v oblastech společenského života a zabývá se například oblastmi rozvodových, sousedských, politických, mezinárodních, školských a ekologických sporů. Nyní se v USA využívá u 60 – 70 % zjevných konfliktů, přičemž asi dvě třetiny končí uzavřením výsledné dohody. Anglosaský přístup k mediaci je zaměřen zejména na techniku, na vyjednávání a nalezení řešení (Holá, 2011).

Mediace v Evropské Unii je v porovnání s úrovní mediace v USA a Kanadě teprve v začátcích. Jednotlivé státy mají svou vlastní úpravu. Unie se pouze snaží o částečnou harmonizaci norem mediace a dále se stará o podporu mediačních programů a pilotních projektů zavádění mediace (Holá, 2011).

Zákonné ukotvení mediace se v průběhu historie v jednotlivých zemích lišilo. V některých zemích se stále mediace vyskytuje bez zákonné úpravy. Postavení mediátorů je právě proto velmi nejednotné. Setkáváme se s pojetím mediátorů v rámci justičního systému ale i s pojetím nezávislých mediátorů (Holá, 2003). Rada Evropy se zabývá podobou mediace v evropských zemích. V evropském pojetí se klade důraz na usmíření poškozeného a obviněného, zejména jde o posílení role oběti, která přestává být vnímána jen jako pasivní účastník konfliktu.

V České republice se mediace začala prosazovat v 90. letech 20. století. V roce 2000 vzniká Asociace mediátorů České republiky (AMČR), jedná se o nevládní organizaci, která sdružuje jak profesionální i dobrovolné mediátory, tak i laickou veřejnost podporující myšlenku mimosoudního způsobu řešení konfliktů a rozvoje mediačních služeb. Většina jejích členů jsou zkušení odborníci, držitelé řady mezinárodních certifikátů v oblasti komunikace, řešení konfliktů, vyjednávání a mediace. Organizace nabízí službu mediace veřejnosti a vzdělávací kurzy pro profesní růst. Asociace mediátorů poskytuje mediační

služby, informuje veřejnost, spolupracuje s organizacemi a institucemi, nabízí vzdělávání formou výcviků, školení, seminářů a akreditací.

Díky zákonu o probační a mediační službě (č. 257/2000 Sb.) vznikla státní instituce Probační a mediační služba, která řeší konflikty pro vymezený druh klientely v trestně právní oblasti (Šišková, 2012). AMČR se zasadila o prosazení zákona č. 202/2012 Sb. o mediaci a o změně některých zákonů. Důvodem byla snaha umožnit všem osobám alternativní řešení jejich konfliktů metodou rychlého a kultivovaného mimosoudního řešení. Mezi další důvody patřilo vyhnout se soudním sporům a řešit konflikt bez dlouhých čekacích lhůt, bez zbytečných finančních nákladů a bez zdoluhavé zátěže.

Zákon o mediaci definuje mediaci jako postup při řešení konfliktů za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými (dále jen "strana konfliktů"), tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody.

Tato právní úprava upravuje problematiku nařizování mediace v úplně jiné dimenzi, nejvýznamnější změna spočívá v tom, že soud nebude moci nařídít účast na mediačním jednání, ale bude moci nařídít účastníkům řízení první setkání se zapsaným mediátorem v rozsahu tří hodin. Jako další přínos změny občanského soudního řádu je možno vyhodnotit větší důraz na informační povinnost soudu o možnosti využití mediace, která klade důraz na sdělení ve fázi přípravného řízení, nicméně ani v nalézacím řízení není opomenuta. Využití mediace v řízení vykonávajícím je možné zpochybňovat, jelikož je přístupnost k jejich řešení omezena, a proto je vždy lépe připomínat a informovat o mediaci v raných fázích soudního řízení (Holá, 2013, s. 114).

## **1.2. Pojetí mediace**

Nové pojetí mediace vzniklo podle H. Boserupa na třech základech: komunikace, vyjednávání a strukturování procesu (Holá, 2003).

Mediace je nejčastěji definována jako alternativní metoda řešení sporů, která za pomoci třetí strany pomáhá snižovat překážky v komunikaci a podporuje sociální sbližování lidí (Šišková, 2012). V průběhu mediace působí mediátor jako prostředník a výsledkem mediace je dohoda. Ta je vzájemná a na výsledku sporu se podílejí obě strany, které jsou účastníky mediace.



Mediace vychází z holistického pohledu na svět a člověka, který si společně vytváříme v interakci a vidí rozhovor jako prostředek k hledání, nalézání a vytváření nových společných významů (Šišková, 2012).

Mediaci můžeme chápat jako účinnou metodu řešení konfliktů mimosoudní cestou v případě, že se účastníci sporu nejsou schopni sami dohodnout. Je založena na chápání odpovědnosti jednotlivce za svůj život a řešení problémů. Dále na respektu a důvěře ve schopnost lidí rozhodovat o svých problémech a najít pro ně optimální řešení (Šišková, 2012).

Předmět mediace se dosud nevyhranil. Jednání může probíhat přímo i nepřímo, zprostředkovaně. Přímé setkání zahrnuje účast obou stran a jejich přímou konfrontaci. Nepřímé jednání probíhá pouze přes osobu mediátora bez vzájemného setkávání se mezi oběma stranami. Mediace se snaží urovnat důsledky konfliktní situace v oblasti morální, etické a sociální (Holá, 2011).

### **1.3.Principy mediace**

Mediace se od soudního jednání odlišuje ve třech zásadních rysech: přístupem ke konfliktu samému, přístupem k možnostem jeho řešení, přístupem k účastníkům konfliktu. Prostředník, třetí strana či mediátor má za úkol usnadnit jednání mezi nimi a jeho činnost pomáhá oběma stranám konfliktu určitým způsobem usnadnit zátěžovou situaci.

Mezi základní principy mediace patří dobrovolnost, důvěrnost, nestrannost, neutralita, svoboda rozhodování a převzetí zodpovědnosti (Plamínek, 2013, s. 62).

Prostřednictvím mediace je možné řešit konflikt pouze za předpokladu dodržení *principu dobrovolnosti*. Tento způsob řešení sporu musí být odsouhlasen oběma zúčastněnými stranami. Dobrovolnost a samotná setkání a domluva na nich je pozitivní zkušenost. Bez spolupráce není mediace uskutečnitelná (Holá, 2011, s. 53).

Při *principu důvěrnosti* se pracuje s tím, že většina z nás ve svém životě řešila a úspěšně vyřešila řadu svých problémů a konfliktů. Důvěřovat lidem, že jsou schopni sami nejlépe najít a vědět, co je pro ně dobré, je jeden z nejobtížnějších kroků pro budoucího mediátora. V případě důvěrnosti se rozumí otevřený přístup obou stran, rozebírání osobních životních situací a je nutná od všech zúčastněných. Nabízí se prostor k otevřenému projednání celého problému, který je mezi klienty. Je složité vytvářet důvěrnou atmosféru. Důvěrná atmosféra je základem pro úspěšnost řešení sporu (Holá, 2011, s. 53). Mediátor by měl pracovat na tom, aby strany začaly důvěřovat i tomu, že druhá strana jejich sporu bude

v rámci mediace hledat řešení nebo je připravena za určitých podmínek sjednat shodu (Plamínek, 2013, s. 63).

*Princip nestrannosti* je založen tak, že mediátor vede účastníky řešení sporu k vlastní cestě, k vytváření vlastních názorů. Mediátor je nestranný vůči klientům, ale i ke svým vlastním názorům. Princip zabezpečuje neutralitu vůči klientům. Mediátor je povinen odstoupit od případu v případě, že by nebyl schopen vést mediaci nestraně.

*Neutralita* je princip, při kterém se mediátor chová určitým způsobem a působí tak na účastníky. Neutrální znamená nesdílení osobních prožitků, pocitů, nebo projevů sympatií.

*Princip svobody rozhodování* je určen zejména pro účastníky a má jim umožnit se zamyslet a rozhodnout se pro nejvhodnější navrhované řešení.

Další principem je *odpovědnost za sebe, za svá rozhodnutí*, za svůj život, to je to, před čím řada lidí utíká. Statistiky v případě soudních rozhodnutí poukazují na skutečnost, že ať autorita rozhodne jakkoli, je 50% a někdy i více účastníků sporů s výsledkem nespokojeno. Princip převzetí zodpovědnosti se také vztahuje na účastníky sporu a přenášení věcné odpovědnosti jako výsledek a návrh řešení.

V odborné literatuře nalezneme ještě tyto následující principy.

V *principu orientace na budoucnost* není tak podstatné zjišťovat kdo je vinen a kdo začal. Minulost měnit nemůžeme, důležité je, jakou si dohodneme budoucnost. Orientace na budoucnost je princip, který se odvrací od minulosti a pouze připouští poučení se z ní.

*Respektem ke klientovi* účastníci překonávají předsudky a zamezuje se vynášení předběžných soudů. Mediátor podporuje klienta v tom, aby našel svůj přirozený způsob pro řešení konfliktu, kterým disponuje každý člověk, a dosáhl pozitivních změn ve svém životě.

Princip s názvem *vyvážený postoj* je velmi důležitý pro činnost mediátora vzhledem k aspektu kontroly, podpory a pomoci za účelem nalezení řešení.

*Princip včasnosti intervence* se zaměřuje na včasný vstup mediátora do případu za účelem efektivního výsledku.

Při *principu spolupráce s dalšími organizacemi* se vychází z možnosti týmové práce a hledání řešení pomocí více osob s odbornými znalostmi z různých oblastí (Holá, 2003).

## **1.4.Proces mediace**

Mediace je strukturovaný proces vyjednávání dvou stran prostřednictvím třetí nestranné osoby, mediátora. Je variantou mimosoudního projednávání a řešení sporů. Jejím

cílem je dohoda přijatelná pro všechny zúčastněné, srozumitelně a jasně formulovaná a prakticky realizovatelná (Holá, 2003).

Mediace je způsobem zvládání sporů, konfliktů, které mají významnou emotivní složku, za pomoci neutrálního procesního odborníka. Tohoto odborníka označujeme jako mediátora (Plamínek, 2013, s. 56).

Fáze mediace se v České republice člení na přípravnou fázi, zahájení, naslouchání mediátora, naslouchání stran, hledání vzájemně přijatelných řešení, dosažení a sepsání dohody, závěrečné slovo a způsoby ukončení mediace (Holá, 2003).

V *přípravné fázi* musí strany vyslovit souhlas s mediací. Tato fáze zahrnuje první kontakty mediátora se stranami a přivedení stran k jednacímu stolu. Podmínky, ve kterých je vhodné využít mediaci např.: strany vedle sebe budou dále pracovat, bydlet, žít, strany doufají, že se narušené vztahy obnoví, je zájem o kompromis, není žádný právní precedens, existuje potřeba utajení, nechtějí riskovat soud, strany potřebují asistenci při výměně informací, strany nejsou schopny sami najít společné zájmy, nejistota dosažení výsledku jedna nebo obě strany mají nerealné požadavky, přes dílčí spory je nějaký společný cíl, zájem, společný základ strany jsou racionálně orientovány, rozhodující je i cena.

Ve *fázi zahájení* jde o objasnění postupu mediace účastníkům.

V *další fázi naslouchání* mediátor naslouchá stranám a získává informace při rozhovoru mezi účastníky konfliktu. Hlavním cílem je vybudovat vzájemnou důvěru a to jak důvěru osobní, tak důvěru institucionální (je-li mediátor navázán na agenturu poskytující takové služby) tak i důvěru v proces mediace.

Ve *fázi, kdy si naslouchají strany*, jde o porozumění zájmům jednotlivých stran, dodržují se dohodnutá pravidla.

Při *fázi hledání vzájemně přijatelných řešení* se používá různých technik, které sbírají nápady na dané téma, dohoda o čase, pochopit strany, určit oblasti neshody, pojmenovat zájmy, pocity, určit oblasti průniku zájmů, oblasti shody, pojmenovat neutrálně předměty jednání. Výsledkem této fáze je základ pro další vyjednávání obou stran.

*Fáze dosažení a sepsání dohody* obsahuje časově omezenou, konkrétní, vyrovnanou, měřitelnou, dosažitelnou dohodu se srozumitelnými body pro účastníky v písemné podobě.

*Fáze závěrečné slovo* se použije k shrnutí průběhu procesu a výsledků a souvislostí s dodržením dohody.

## 2. KOMUNIKACE A KONFLIKT

### 2.1. Pojetí komunikace

Při komunikaci dochází k mnoha šumům, tzv. bariérám, a proto život bez konfliktů není možný. Mezi příčiny způsobující nedorozumění patří: hodnoty, vzorce chování a tzv. normy převzaté v dětství od rodičů; hodnoty a vzorce společnosti, včetně víry či ideologie; vlastní vnímání a vidění okolního světa utvářeného hodnotami rodiny a společnosti; komunikační styl určitého jedince (Holá, 2013).

Hodnoty jsou vyznávané názory, pravdy či cesty, jak žít a za co se prát. Hodnoty určují, co je bráněno, neschvalováno, nepřijímáno, a naopak, co je považováno za vzor. Učíme se je v dětství v období socializace, hodnotový systém můžeme pozměňovat v průběhu života, ale hodnot se nemůžeme nikdy vzdát (Šišková, 2012).

Na základě hodnot, zkušeností i osobních očekávání vnímáme lidi, věci a vůbec svět kolem sebe. Způsob vnímání není náhodný. To, co je pro někoho pěkné a příjemné, může být pro druhého naprosto nepřijatelné. Od malička na základě hodnotového systému a percepce učíme komunikačnímu stylu. Patří k tomu i způsob psaní, zdravení atd.

Vše je propojené a ani nevíme, že jsme tak vlastně každý určitým způsobem “předpojatí” věci a lidi vidět, přijímat je bez obav, či se jich bát. Stává se, že když si poprvé uvědomíme rozdíly ve vnímání a komunikaci, divíme se a máme to za podezřelé, nebezpečné, až patologické a musíme se tomu nějakým způsobem postavit (Šišková, 2012, s. 56).

Podle očekávání a zkušeností je každý z nás individuálně „nastaven“, proto vznikají nedorozumění a konflikty. Vyplývá to z odlišnosti našich očekávání a uvažování. Každý má právo na svůj názor, myšlenku, vidění a očekávání. Člověk by si měl uvědomit, že existují rozdíly v komunikaci, neměl by proti nim bojovat. Každý jsme jiný, proto není důležitý samotný fakt, ale postoj k němu (Holá, 2011).

Mediace poskytuje příležitost se o těchto rozdílech dozvědět v klidu, bezpečí a pracovat s nimi. Mediátor pomáhá druhým rozšířit si pohled na věci či vidět problém pohledem toho druhého.

Komunikační teorie předpokládá, že to, jak lidé používají slova, jazyk a metafory a na jakých mýtech, příbězích, osudech a událostech zakládají své chápání okolního světa, vytváří jejich pojetí reality. Změní-li se tedy slova, jazyk, metafory, příběhy a mýty, dříve přijatá „realita“ světa se též posunuje. Slova, jazyk a příběhy jsou nedílnou složkou procesů vyjednávání a mediace. Užívání správných slov či slovních obrátů, neutrální či pozitivní

formulace jsou zvláště důležité a nemělo by to být bráno na lehkou váhu. Způsob formulování problémů nebo přeformulování výroků, prohlášení, stanovisek a sdělení má vliv na míru řešitelnosti sporu (Šišková, 2012).

Úkolem mediátora je především pochopit, jak strany pojmají realitu, a poté jejich pojetí reality posunout. Avšak jen natolik, aby připustily možnost, že realita je taková, jak ji vidí sporné strany, že existují i jiná řešení problému, resp. formulace pravděpodobných řešení.

Jazyk je zpodobnění zkušenosti člověka, vypovídá také o jeho chování. Fyziologie obvykle určuje a odhaluje stav mysli. Platí to o způsobu, jak člověk sedí, stojí, chová se, obléká i jaký tón hlasu používá, což sleduje nonverbální komunikace (tzv. řeč těla). Interpretace řeči těla si musí mediátor ověřit, jinak se může vydat špatným směrem. Důležitější než spoléhat se na logiku je pochopit klienta a uvědomit si, že v pozadí každého chování je či může být pozitivní záměr. Zdánlivě obranné negativní chování bývá obrannou reakcí. Dokonce i konflikt jen málokdo chce „vyhrát“ pouze na účet druhé strany. Většina lidí chce své konflikty vyřešit, pokud si přitom zachová „tvář“. Informace přijímá a chápe rozdílně každá strana i mediátor. Proto je vhodné sledovat řeč těla (Holá, 2003).

Mediátor si neustále ověřuje, zda správně pochopil a formuloval. Do jazyka mediátora nepatří slova „správně“, „špatně“, „mělo by se“, „musí“. Při hodnocení se obvykle objevují výrazy nekompetentní, pomalý, sobecký, bezohledný apod. Nálepkování nám znemožňuje vidět u druhých pozitivní motivaci, být úspěšný, nebát se něco reprezentovat (Šišková, 2013, s. 61).

## **2.2. Pojetí konfliktu**

Původ slova konflikt je z latinského *conflictus*, které zastupuje spojení srazit se navzájem. Konflikt je předmětem mediace. Konfliktní situace je forma sociální situace. Přítomnost konfliktu je každodenní a je třeba na něho nahlížet pozitivně a ne pouze negativně. Konflikt znamená střetnutí dvou či více navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Konflikt se od problému liší zejména tím, že je personifikován, tzn., převažuje v něm stránka emoční, psychosociální či vztahová nad věcnou (Holá, 2013, s. 17).

Konflikty jsou běžnou součástí každodenního života už od nepaměti a zřejmě neexistuje naděje, že by kdy vymizely. Problematika konfliktů je v dnešní době poměrně často frekventovaným námětem. Uspořádání současné lidské společnosti, jež je tvořena unikátními jednotlivci, z nichž jeden každý disponuje pro něj specifickou sadou psychických charakteristik, je vznik konfliktů nejen předvídatelný, ale i nevyhnutelný. Otázka úspěšného zvládnutí konfliktů

se dá řešit na mnoha úrovních a v mnoha měřítkách vždy je její zvládnutí zcela zásadní pro zachování funkce a úspěšnosti, ne-li samotné existence, daného subjektu. Konflikt jako takový může být průvodním jevem, výsledkem, dle některých teorií dokonce i hybatelem -.Nietzscheho koncept bytí jakožto neutuchajícího konfliktu vůlí je tohoto příkladem (Holá, 2003).

Všichni máme představy o životě, očekávání, zkušenosti, informace, hodnoty i navyklá řešení konfliktů. Před každým jednáním, vyjednáváním a řešením nejrůznějších sporů jsme „naprogramováni“, aniž si to uvědomujeme. Z toho vznikají konflikty, jež jsou neoddelitelnou součástí života, a s tím souvisí i vytváření napjaté atmosféry. Slovo konflikt mívá pejorativní nádech, mnozí se mu chtějí vyhnout. Složitě konflikty často pramení z chybně vyložených informací nebo jejich nedostatku, dotčení jedinci jsou přinejmenším zmateni či zaskočení. Situaci vnímají jako krizovou, konflikt považují za negativní a destruktivní proces (Šišková, 2013, 62).

V křesťanské filozofii byl konflikt chápán jako něco nežádoucího, něco, co musí být vymýceno a nahrazeno dobrem. Zakladatelé teorie organizace a řízení F. W. Taylor a M. Weber považovali konflikt za rušivý moment, snižující efektivitu organizace. Proto navrhovali konfliktům se vyhýbat, změnit formální strukturu organizace, vyloučit příčiny konfliktu z organizace. Podle Taylora nedochází ke konfliktům tam, kde všichni dodržují pravidla a zákony.

Teoretikové „školy lidských vztahů“, nástupci autorky průkopnických myšlenek v oblasti organizačního řízení a státní správy M. P. Follett, viděli v konfliktu selhání sociálních vztahů, nepochopení mezi vedením a pracovníky, které je třeba řešit změnou v komunikaci.

Psycholog a psychoterapeut 20. století Carl Rogers, tvrdí že vždy bude existovat konflikt mezi přirozenou povahou lidské bytosti a nepřirozenými podmínkami, které jsou vytvořeny a dány společností. Pokud by každý přistupoval k danému sporu vřele, empaticky, s úctou a pokud se opravdu bude chtít dobrat řešení, může vyřešit svůj konflikt sám (Holá, 2003).

### **2.3. Rozdělení konfliktů**

Dělení konfliktů je podle počtu zúčastněných osob na intrapersonální konflikty, interpersonální, skupinové a meziskupinové.

Podle psychologických aspektů se konflikty dělí na konflikty postojů, zájmů, názorů, představ.

Dále můžeme konflikty rozdělit podle dalších používaných kategorií, podle předmětu sporu, podle věku (Holá, 2003, s 11).

Rozdělení konfliktů podle zdroje (Morse in Šišková, 2012):

**Informační konflikty** jsou podmíněny nedostatkem informací, jejich zkreslením, mylnou interpretací.

**Vztahové konflikty** vznikají na základě různých vnímání druhé osoby a jejího chování, doprovázeny emocemi. Dobrý konec mediace je poznání pravého stavu, nalezení nových řešení. Důstojný rozchod s pravidly soužití.

**Hodnotové konflikty** jsou nesložitějším typem konfliktů, příčinou je rozdílné pojetí hodnotových vzorců chování, morálky, víry, zvyků a tradic, pravidel očekávání, jednání, formulací požadavků a řešení situací. Získáním nových životních zkušeností může dojít ke změně, ale je iluzorní domnívat se, že člověk vzdá původních hodnot a přijme jiné. Strany vytvoří platformu, jak došly k hodnotám, proč zaujaly určitý postoj, což může vést k vzájemnému uklidnění.

**Strukturální konflikty** vznikají při nerovnocenném postavení. Přijetí důsledku role podřízeného a nadřízeného není jednoduché, a mnozí se z nejrůznějších důvodů ani zapojit nemohou. Jedinec není schopen přijmout roli, která jej zbavuje dosavadního postavení. Strany mají pod jeho vedením porozumět svým rolím, akceptovat je, nebo odejít a konflikt ukončit.

**Zájmové konflikty** jsou vyvolány neslučitelností potřeb a zájmů nebo vnímáním rozdílných možností jejich uspokojování.

Konflikty na pracovišti spadají do kategorie jak situačních, tak i chronických konfliktů. Pozadí může být různorodé: konkurence, strach o místo, pocit únavy, závislosti, problémy hierarchie, nespokojenost s řízením organizace (Šišková, 2013, s. 64).

Mediace při konfliktech na pracovišti nemá žádná svá specifika. Je mediací interpersonálních konfliktů více nebo méně vztahových či věcných. Tuto skutečnost mediace v každém individuálním případě zohledňuje. Probíhá podle obecně přijatých principů a struktury procesu mediace. Významným principem při řešení konfliktů na pracovišti je princip nestrannosti a neutrality mediátora, zejména při mediování konfliktů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Využití mediace v řešení konfliktů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci doporučuje i Evropská sociální charta z roku 1961 (Holá, 2003).

## 2.4.Fáze konfliktu

1. fáze -*odlišné signály* – roste napětí, necítíme se příjemně.
2. fáze - *podstatné odlišnosti* – negativní emoce se hromadí, vyjadřujeme nahlas, co nám překáží.
3. fáze - *vnímání polarity* – ani jedna strana nechce ustoupit, postoje stvrzují vyhrožováním, zdůrazňováním rozdílů.
4. fáze - *izolace* – není příjemné být s druhým člověkem, nezbytný vstup třetí strany.
5. fáze - *destrukce* – účastníci se snaží zničit nebo ničit sami sebe, dochází k likvidaci majetku, vyhocené emoce, není možný racionální pohled, prostředník nezvládne situaci, pomoci může naslouchání oběma stranám.
6. fáze - *vyčerpání únava* – neustálý boj vede k rezignaci, depresi, je možný vstup prostředníka (Šišková. 2013, s. 62)

## 2.5.Způsoby řešení konfliktu

Holá (2003) ve své knize uvádí příklady *pasivních technik* při spontánním řešení konfliktu. Jasně rozlišení jednotlivých druhů těchto technik je velmi složité, stejně jako klást mezi ně ostré hranice a plně je definovat. Jsou nazývány např. jako „techniky vyrovnávání se se zátěží“ či „obrané mechanismy“. Nejčastěji jsou uváděny tyto: agrese, únik, egocentrismus, regrese, fixace, rezignace, izolace, represe, negativismus, opačné reagování, potlačení a popření, disociace, projekce, identifikace, racionalizace, substituce, sublimace, kompenzace, somatizace. Všechny uvedené mechanismy a techniky je možno nalézt v běžných projevech lidí.“

Některé konfliktní situace jsou ale natolik komplikované a rozsáhlé, že se nedá spolehnout na to, že postupem času samy od sebe vymizí. V tomto případě je nutné zamyslet se nad aktivním zapojením se do řešení, které je možné podniknout, aby nás konflikt nepohltil. Dle Holé (2003) existuje několik způsobů záměrného řešení konfliktů: negociace, arbitráž, soudní řízení. Každý z těchto způsobů má svá pro a proti a záleží na té dané situaci, jaká z metod je vhodná k řešení daného konfliktu.

## 2.6.Přínosy konfliktu

Konflikt má i pozitivní roli: je nezbytnou součástí změn, které se týkají nejen rodinných či pracovních vztahů. Mediátor si má být vědom toho, že náležitě řešený konflikt



může být impulzem ke změně a přehodnocení vztahů. Proto je při mediaci nezbytné rozdělit dané téma na části, aby sporné strany nacházely nová řešení.

Od 70. let 20. století je konflikt chápán jako běžný jev každodenního života a je na něj pohlíženo jinak než pouze negativně. M. Deutch ve své publikaci z roku 1967 radí, aby lidé neopomíjeli pozitivní stránky konfliktu. Ten má mnoho pozitivních funkcí. Brání stagnaci, povzbuzuje k zájmu a zvědavosti, je to nosič, který nám odkryje problémy a zároveň možnosti jejich řešení, je kořenem osobní a společenské proměny.

Konflikt patří k životu a lidé by se ho neměli bát. Řešený silou nebo autoritativně z pozice moci, která nerespektuje zájmy druhé strany, nepřinese užitek oběma stranám, ale jen uspokojení silnější straně (Šišková, 2013, s 61).

Řešení konfliktu není soutěží kdo s koho, ale příležitostí ke spolupráci. Při mediaci má sloužit jako východisko pro změnu, zmírnění napětí, nové nápady a nadhledy.

Směr vývoje je podmíněn vnějšími vlivy i přístupem účastníků. Mediátor vede obě strany tak, aby konflikt zastavil a přinesl nový pohled na složitou situaci, vrátil jednání do fáze, kdy je řešení možné. Čím jsou vztahy mezi stranami užší, tím může být konflikt hlubší a rozsáhlejší. Mediace bude proto časově náročnější. Lidé mohou vnímat konflikt jako destruktivní nebo konstruktivní. Mediace nabízí konstruktivní pojetí a řešení konfliktu (Šišková, 2013, s. 64).

Mediátor pracuje s několika alternativami, srovnává je podle zvolených kritérií a nechává strany, aby si společně zvolily takové řešení, které bude pro všechny přínosné. Každý případ je jedinečný, a proto při řešení je nezbytné oprostit se od srovnávání s jinými kauzami.

### 3. MEDIACE VE ŠKOLSTVÍ

#### 3.1.Úvod

Mediace je alternativní metoda řešení konfliktů s výhodami oproti vedení soudních sporů (pružnost, flexibilita, neveřejnost, nižší náklady). Neméně důležité jsou i zvyšující se komunikační dovednosti jednotlivých účastníků sporu a jejich motivovanost hledat optimální řešení, dochází také k efektivnější komunikaci uvnitř školy (Šauerová in Holá, 2013).

Součástí pracovního prostředí jsou vztahy na pracovišti. Jejich kvalita má pochopitelně pozitivní či negativní vliv na objekty edukačního procesu. Při opomíjení problému v týmu, může vyústit problém v konflikt. Prostředek jak konfliktním situacím předcházet může být i mediace. Je to alternativní technika řešení sporů mimosoudní cestou prostřednictvím třetí neutrální strany, a to mediátora (Holá, 2003).

Své místo má mediace i při řešení konfliktů či problémových situací ve školním prostředí a to hlavně pro svou nenásilnost, kultivovanost a dobrovolnost. Tento proces víceméně využívá vhodných „výchovných prostředků“, a to formy přijetí odpovědnosti za vlastní jednání, práce s přesně nastavenými hranicemi, srozumitelného vytyčení požadavků (Skarupská in Holá 2013).

Díky svému charakteru ponechává mediace i ve školním prostředí účastníkům kontrolu nad procesem řešení sporu a podobu konečného výsledku. Využívá rovnoměrného postavení v komunikaci obou zúčastněných stran, ve svém principu eliminuje nadřazenost a podřazenost v komunikaci. Minimalizuje projevy agresivity při řešení, manipulaci, submisivní postoje některých členů. V praxi se však nemusí dařit tento princip dodržovat, neboť do procesu vstupují subjekty, které navzájem mohou pocítovat nerovnost způsobenou věkem či sociálním postavením. V důsledku působení této „nerovnosti“ je vhodné využití peer mediace (vrstevnická mediace). Správně vedená mediace snižuje stávající napětí a navzdory dočasným sporům či konfliktům ponechává všem prostor pro případnou budoucí spolupráci (Slavík, Smolík in Holá 2013).

Mediací lze řešit všechny konflikty, které narušily komunikaci a zvýšily napětí ve třídě (škole) a zhoršují tak celkové sociální klima. V širším kontextu lze mediaci využívat ve škole i k primární prevenci rizikového chování. Její místo je především při řešení konfliktů mezi učiteli a žáky, při zjištěné šikaně ve fázi narovnání, při konfliktech mezi žáky navzájem, při konfliktech mezi učiteli samotnými či učiteli a vedením školy. Pomoci ale může i při řešení sporu mezi školou (učiteli) a rodiči či při sporech mezi školou a veřejností (případně

dalšími subjekty zasahujícími do života školy). Vzhledem k situacím, kdy dochází kvůli řešení sporů mezi žáky k jednání i s jejich zákonnými zástupci, uplatňuje se školní mediace také při řešení sporů rodičů navzájem, v souvislosti se školními situacemi (Skarupská in Holá 2013).

### **3.2. Konflikty ve školním prostředí**

Dle Skarupské (Holá, 2013, s. 345) je škola jako každá jiná organizace místem, kde dochází ke střetávání názorů, postojů, kde dochází k nedorozumění, nepochopení, komunikačním šumům, které vedou v různé míře a síle ke konfliktům.

Definování školních konfliktů se dle literatury jeví jako velmi složité. Navrátil a Mattioly (in Holá, 2013) definují školní konflikt jako střet mezi osobními cíly, představami, názory, postoji a potřebami, zájmy, hodnotami učitelů a žáků. Tato definice však počítá jen s dvěma skupinami pohybujícími se ve školním prostředí. Tito autoři se nezabývají další důležitou skupinou, která do školního prostředí vstupuje – rodiči.

Navrátil a Mattioly (in Holá, 2013) dělí školní konflikty na konflikty vztahující se k výuce a mimovýukové konflikty.

V praxi se častěji používá dělení konfliktů, které vychází z Křivohlavého:

- *Intrapersonální konflikty* – vnitřní konflikty učitele, žáka, zákonného zástupce.
- *Interpersonální konflikty* – mezi žákem a žákem, učitelem a učitelem, žákem a učitelem, učitelem zákonným zástupcem, dvěma zákonnými zástupci.
- *Konflikt jedince se skupinou* – mezi žákem a třídou, učitelem a třídou, učitelem a vedením školy, rodičem a pedagogickým sborem, učitelem a skupinou rodičů.
- *Skupinové konflikty* – mezi skupinami žáků, skupinami učitelů, skupinou učitelů a vedením, skupinou rodičů a pedagogickým sborem, mezi dvěma skupinami rodičů, skupinou rodičů a vedením školy.
- *Meziskupinové konflikty* – mezi jednotlivými třídami ve škole; rodiči, pedagogickým sborem a vedením školy; žáky, pedagogickým sborem a vedením; žáky, rodiči a vedením školy; žáky, pedagogickým sborem a vedením.

Konkrétnější vymezení konfliktů ve školním prostředí uvádí Skarupská (in Holá, 2013):

- *Konflikty mezi žáky* - tvoří velkou skupinu školních konfliktů. Můžeme je rozdělit na konflikty mezi pohlavím a konflikty uvnitř pohlaví. Velká míra těchto konfliktů je dána hlavně odlišností některých žáků.
- *Konflikty mezi učiteli a žáky* – mají charakter konfliktu mezi nadřízeným a podřízeným. Ovlivňuje je osobnost učitele a osobnost žáka. Vznik konfliktů i průběh jejich řešení prožívají oba zúčastnění jako stresové a frustrační situace. Učitel by měl být naučené strategie k vyřešení nebo zabránění konfliktu.
- *Konflikty mezi učiteli* – lze podle Staniszewskiho a Poplucze (Holá, 2013) rozdělit na konflikty, které vycházejí z osobnosti učitele, konflikty mezi staršími a mladšími učiteli, konflikty vycházející z různého chápání cílů a metod pedagogické práce, konflikty z nejednotného postoje k žákům, konflikty z úspěchů druhých, konflikty z nejednotného hodnocení žáků
- *Konflikty mezi učiteli a vedením* – jedná se o konflikty způsobené chybami řízení, nedostatečným nebo špatným vedením. Dobrý vedoucí pracovník by se měl naučit potřebným manažerským dovednostem a tím by mohly být konflikty vzniklé špatným řízením omezeny.
- *Konflikty mezi rodiči a učiteli* – nejčastěji k nim dochází z různých neslučitelných představ o povinnostech žáka a učitele, o výchovně - vzdělávacím procesu, o očekávání, kteří jednotliví aktéři od školy mají.

### 3.3.Specifika mediace ve školství

Podstatnou součástí mediace ve školním prostředí je pojetí mediace jako výchovného prostředku. V tomto prostředí mediátor musí brát na vědomí, že svým přístupem působí jako konkrétní výchovný prostředek. Nestranné vedení mediace tak může působit jako pozitivní vzor.

Nevhodným přístupem k mediaci ve školním prostředí je přesvědčení, že žádná snaha nemá smysl. Často je to přístup jedinců submisivních, se špatnou zkušeností s řešením konfliktů. Mediace zde naráží na princip dobrovolnosti. Tito jedinci mohou tento proces chápat jako nespravedlnost, trest či příkaz. Přispívá k tomu i to, že roli mediátora může zastávat učitel (Šauerová in Holá, 2013).

Další nevhodný přístup k mediaci souvisí se zkušeností dětí, že veškeré problémy řeší rodič. Od procesu mediace je pak očekáván výsledek bez vlastní aktivity a kompromisů.

Často se s tímto očekáváním můžeme setkat i u jejich rodičů. Přijetí odpovědnosti a nutné úsilí o vyřešení konfliktů pak účastníkům přijde zdlouhavé a náročné.

V prostředí školní mediace je více než kde jinde potřeba zdůrazňovat procesuální stránku mediace problému, zdůrazňovat nutnost přijetí dialogu, za jehož pomoci lze řešení konfliktu dosáhnout. Je důležité zdůraznit nutnost aktivity obou subjektů při řešení konfliktů, protože jediné při cestě, po níž půjde dítě samo, porozumí změnám, které se na této cestě realizují. Právě pro podporu aktivity stran účastnících se na sporu je mediace významným edukačním prostředkem. Pokud bude dítě jen pasivním příjemcem rad a změna se nedostaví, začne chybu hledat nikoliv v sobě, ale v radě, která přišla z venčí. Přeskočí fázi rozhodování a prožitků, cenné zkušenosti, z nichž se jediné může poučit.

Je nutné brát v potaz, že mediátor se může díky nevhodným zkušenostem dětí setkat s nevhodnými strategiemi řešení náročných životních situací, tedy i s nevhodným přístupem k mediaci. Pak nestranné vedení mediace může působit jako pozitivní vzor, příklad konstruktivní strategie pro řešení sporu. Mediátor jako takový může působit i jako vzor osobnostní (Šauerová in Holá, 2013).

### **3.4.Role mediátora ve školství**

Proces mediace vzniká až vstupem mediátora do konfliktní situace mezi poškozeným a obviněným. Mediátor do této situace vstupuje s určitými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a v neposlední řadě se svojí představou o roli, kterou v mediačním procesu bude vykonávat. Mediátor působí nezúčastněně, vnáší nové podněty a poskytuje možnosti a kreativní způsob nahlížení na problém. Mediátor se pak snaží dosáhnout při omezených možnostech co největší spokojenosti obou stran.

Za pozicemi, na nichž účastníci konfliktu setrvávají, se mnohdy skrývají důležité zájmy. Mediátor široké orientace by měl právě proto oběma stranám pomoci, aby tyto zájmy pochopily a vycházely z nich při řešení společného problému. Z výše uvedených přístupů nelze jednoznačně určit, který je nejvhodnější.

Mediátor ve školním prostředí by měl disponovat těmito stěžejními vlastnostmi: opravdovost, důvěra, přijímání druhého a rozhodnost.

Základními subjekty ve školní mediaci mohou být podle Šauerové (in Holá, 2013):

- školní psycholog
- učitel
- vychovatel

- jiný pedagogický pracovník (např. asistent učitele)
- vrstevnický mediátor.

Mediátorem může být **učitel s mediačními dovednostmi**, který umí volit neautoritativní způsoby řešení konfliktů. Nevýhodou využití učitelů je, že je nelze považovat za ryze nestranný faktor. Jako neutrální činitel nejsou přijímáni ani žáky, ani rodiči a bohužel ani svými kolegy-učiteli. Mohou působit jako formální autorita, u dětí i rodičů může působit strach z následného postihu v hodnocení dítěte. Přesto je úloha učitele v oblasti řešení sporů velmi důležitá a učitelům by měly být poskytovány možnosti, kterými by posilovali své komunikační a mediační dovednosti. Nabídka v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je v současné chvíli nedostatečná.

Výhodou mediace prostřednictvím školního **psychologa** je jeho nestranné postavení a vyšší míra empatie. Pozor je pouze potřeba dávat na zaměňování mediace s terapeutickým procesem.

K využití vlivu autority **vrstevníků** dochází při **peer mediaci**. Vrstevník napomáhá ostatním s řešením problémů a konfliktů z pozice třetí strany. Toto však klade vysoké nároky na osobnostní předpoklady a ochotu působit ve skupině jako mediátor. Děti působící na pozici mediátora je nutné vybrat na základě důkladné a vhodné diagnostiky, zařadit je do vzdělávacího programu a je nutné jim poskytnout „supervizní“ zázemí, aby se ve své roli cítily bezpečně. V mnoha situacích má peer mediátor větší šanci uspět při strukturování procesu řešení problému. (Šauerová in Holá, 2013)

V rámci vrstevnických programů, které se využívají pro školní mediaci, je nutné brát v úvahu míru vlivu, jimiž subjekt s přirozenou autoritou působí na okolí. Vycházíme z charakteristiky pěti typů vlivů podle Klenota (Šauerová in Holá, 2013) – osobní kouzlo, znalosti, udílení odměn, potrestání a oprávněnost požadavků. U vrstevníků je třeba toto modifikovat, avšak je možné najít všechny typy.

Osobní kouzlo peer mediátora i znalosti a dovedností jsou skupinou oceňovány. Jako odměnou může být pozitivnější ladění komunikace a kvalitní zpětná vazba. Nevhodné interakce a nedostatečná zpětná vazba mohou být trestem. Kvalitám vrstevníka je nutné věnovat pečlivou pozornost, včetně jeho komunikačních dovedností.

Vágnerová (in Holá, 2013) zdůrazňuje, že identifikace s vrstevnickou skupinou či s jednotlivcem, může sloužit jako výchovný vzor, což je důležité při socializaci jedince. Vrstevnická skupina se v tomto období stává referenčním rámcem posuzování jak sebe samého, tak i ostatních situací, v nichž se dospívající nachází. Názor vrstevníků je důležitý

pro budování vlastní identity, pro hodnocení své úspěšnosti, oblíbenosti, schopnosti a dovednosti. Oblíbenost ve vrstevnické skupině je dána podle Vágnerové takovými vlastnostmi, jako jsou např. solidarita, jistota pozitivního ladění a schopnost akceptace.

Stejnou pozornost jako výběru vhodné osobnosti mediátora, je nutné věnovat jeho přípravě a zázemí, v němž se bude cítit bezpečně. Důležitý je rozvoj žáka, posilování dovedností působících na jeho okolí, dále posilovat kompetence vedoucí k odolnosti v konfliktních situacích, kladné sebehodnocení. Osvojení si způsob jak pracovat s negativními pocity, snižování emocionálního napětí pomocí relaxačních technik a volba vhodného životního stylu. K posilování komunikačních dovedností se užívají prvky asertivní komunikace a principy aktivního naslouchání. Výsledky šetření ukazují na vzrůstající význam vrstevníků v životě jedince. Pro efektivnější řešení konfliktů ve škole a navození sociálně příznivého klimatu je potřeba využít těchto vlivů. Důležité pro peer mediaci je posílení komunikační a mediační dovednosti učitelů (Šauerová in Holá, 2013).

## 4. ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLSTVÍ

### 4.1. Charakteristika základního uměleckého školství v ČR

Základní umělecké školy (ZUŠ) jsou zahrnuty v soustavě škol podle školského zákona č. 561/ 2004 Sb., jako samostatné školy. Organizace ZUŠ se řídí podle vyhlášky č. 71/2005 Sb.

ZUŠ mohou zřizovat obory hudební, taneční, výtvarný a literárně dramatický. Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech, rozvíjí a kultivuje umělecké nadání širokého okruhu zájemců. Jsou východiskem pro vzdělávání na konzervatořích, středních, vyšších odborných a vysokých školách. Tvoří tak důležitou součást třístupňového uměleckého vzdělávání, které se skládá ze ZUŠ, střední a vyšší odborné školy s uměleckým zaměřením, vysoké školy a akademie s uměleckým zaměřením. Je ale důležité zdůraznit, že absolvování ZUŠ není podmínkou pro přijetí na školu s uměleckým zaměřením. Přesto je absolvování ZUŠ velkou výhodou a existuje jen minimum uchazečů o studium na uměleckých školách, kteří se hlásí bez předchozího studia na ZUŠ.

Základní umělecké školy umožňují podchytit a vzdělávat většinu mimořádně nadaných jedinců a odborně je připravit na neprofesionální, ale i profesionální uměleckou činnost. Umělecká tvorba je jedním z nejznámějších produktů naší země a většina našich světově uznávaných umělců a dalších kvalitních profesionálů získala základy svého uměleckého vzdělání právě v základních uměleckých školách. Jejich struktura, široká síť a provázanost v systému uměleckého vzdělávání nemá dnes v evropském ani světovém měřítku obdobu (RVP ZUV, s. 8).

Výuka na základních uměleckých školách se od září roku 2012 řídí dokumentem, který se nazývá **Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání (RVP ZUV)**. Tento vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání vychází z nové strategie vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR, je koncepčním východiskem pro tvorbu rámcových vzdělávacích programů pro střední a vyšší odborné školy s uměleckým zaměřením a konzervatoře. Je založen na principech:

- liberalizace vzdělávacího procesu, podpory vzdělávací autonomie ve školách,
- profesní odpovědnosti učitelů a zavádění nových forem a metod do výuky,
- zdůraznění směřování žáka k osvojování si klíčových kompetencí,
- rovného přístupu k uměleckému vzdělávání v základních uměleckých školách udržování a rozvíjení kulturních tradic (RVP ZUV, s. 10).



Vzdělávání podle RVP ZUV umožňuje uspořádat výuku podle potřeb žáků i školy. Tím podtrhuje autonomii jednotlivých škol, umožňuje jejich profilaci a poskytuje možnosti variabilnější organizace vzdělávání. Smyslem základního uměleckého vzdělávání je nejen poskytnutí základů uměleckého vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech, ale především pěstování potřebných vlastností a žádoucích životních postojů žáků prostřednictvím vlastní tvorby a setkávání se s uměním (RVP ZUV, s. 10).

Studium na základní umělecké škole je rodinnou tradicí a důležitou příčkou na hodnotovém žebříčku rodiny. O studium na ZUŠ je dlouhodobě velký zájem. Je považováno za kvalitní a smysluplné vyplňování volného času a prevenci sociálně patologických tendencí.

Základní umělecké vzdělávání má své cíle vzdělávací a výchovné. Často je studium na ZUŠ nesprávně chápáno jako relaxační a zábavná činnost, charakteristická pro zájmové kroužky. Od těchto aktivit se liší především systematičností, dlouhodobostí a komplexností studia. Základní umělecké školy mají stanoveny požadovaný soubor schopností a dovedností uchazečů, který je potřebný pro přijetí ke studiu na ZUŠ.

Snahou pedagogů je předávat žákům to nejlepší ze svých zkušeností, dovedností a znalostí. Povědomí o fungování a cílech základních uměleckých škol je důležité zejména v souvislosti s přijímáním nových žáků.

Pro základní umělecké vzdělávání se stanovují tyto cíle: utvářet a rozvíjet klíčové kompetence žáků, kultivovat tím jejich osobnost po stránce umělecké a motivovat je k celoživotnímu učení, poskytnout žákům základy vzdělání ve zvoleném uměleckém oboru s ohledem na jejich potřeby a možnosti, připravit žáky po odborné stránce pro vzdělávání ve středních a vyšších odborných školách uměleckého nebo pedagogického zaměření a na konzervatořích, případně pro studium na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením, motivovat žáky k učení a spolupráci vytvořením příznivého sociálního, emocionálního a pracovního klimatu (RVP ZUV, s. 13).

## **4.2. Současnost v základním uměleckém školství**

V poslední době základní umělecké školy prošly důležitou změnou. Hovoří se o reformě v základním uměleckém vzdělávání. Základní umělecké školy tím obhajovaly svoji existenci mezi školami. Tvorba ŠVP (školní vzdělávací program) byla příležitostí, a současně i nutností zamyslet se nad významem těchto institucí v rámci školského systému i v rámci celé společnosti. Je důležité si uvědomit, že systematické umělecké vzdělávání má v naší společnosti v době současného kulturního úpadku velké opodstatnění.

Na základních školách jsou hodinové dotace na esteticko-výchovné předměty minimální a jsou stavěny na úroveň relaxačních a víceméně nedůležitých předmětů. V tomto případě je základní umělecká škola jedinou možností, kde získat vzdělání v uměleckých oborech a rozvíjet nadání.

Veřejnost není dostatečně informována o podstatě a organizaci těchto škol. Na jedné straně má základní umělecká škola rozvíjet talentované a umělecky nadané žáky a případně je připravovat k dalšímu studiu v oblasti umění, na straně druhé, pokud by měla dodržet princip rovného přístupu ke vzdělávání, by měla být škola otevřená všem zájemcům, bez ohledu na jejich talent.

Pro velkou část rodičů je ZUŠ vhodná forma stráveného volného času pro jejich děti. Mnoho zájemců se uchází o studium na ZUŠ, aniž by mělo představu, co toto studium obnáší. Dochází pak k nedorozumění mezi žákem, rodičem a učitelem kvůli rozdílným očekáváním. Pro některé žáky je náročnost studia do jisté míry zklamáním, neboť přišli se svou představou a očekáváním a neměli předem potřebné informace. V oblasti komunikace základních uměleckých škol s veřejností existují ještě podstatné rezervy. Je především na jejich ředitelích, jak se budou prezentovat a jaký dají škole význam.

## 5. VÝZKUMNÁ ČÁST

### 5.1. Výzkumný problém

Základem bakalářské práce byla zkušenost autora s pedagogickým působením v základním uměleckém školství a inspirací byl zájem o nový postup při řešení konfliktů v uměleckém školství. Autor se zaměřil na jeden konkrétní typ školského zařízení (základní umělecké školy) na území hlavního města Prahy. Výzkum se věnuje zjištění údajů o využití mediace při řešení konfliktů ve školním roce 2012/13 na pražských základních uměleckých školách. Jedná se o deskriptivní typ výzkumného problému. Výzkum proběhl prostřednictvím dotazníku.

Při výzkumu pro bakalářskou práci byla použita metoda kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven pro ředitele základních uměleckých škol. Obsahuje 18 otázek a je uveden v příloze. Vytvořený dotazník obsahuje uzavřené, otevřené a polouzavřené otázky. Jedná se o explorační metodu výzkumu. Práce navazuje na výzkum uvedený v bakalářské práci *Mediace v mateřské škole*.

*HORKÁ, Pavlína. MEDIACE V MATEŘSKÉ ŠKOLE. Zlín, 2013. Bakalářská práce. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ, Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd.*

### 5.2. Okruhy výzkumných otázek

- Kolikrát ředitelé pražských ZUŠ v průběhu školního roku 2012/2013 zažili konflikt na pracovišti a jaké oblasti se konfliktní situace týkala?
- Využili ředitelé pražských ZUŠ ve školním roce 2012/2013 při řešení závažnějších konfliktů mediací?
- Jaké je povědomí ředitelů pražských ZUŠ o mediaci a organizacích poskytujících mediační služby?
- V čem vidí ředitelé pražských ZUŠ výhody nebo nevýhody vyžití mediace na svém pracovišti?
- Za jakých podmínek by ředitelé pražských ZUŠ byli ochotni využívat mediačních služeb?

### 5.3.Ověřované tvrzení

Ověřované tvrzení bylo získáno na základě informací poskytnutých mediátory PaedDr. Jitkou Jilemnickou a Helenou Stöhrovou z Asociace mediátorů ČR.

*„Ředitelé škol mají povědomí o tom, co mediace je, ale při řešení konfliktů ji nevyužívají.“*

### 5.4.Výzkumný vzorek

Respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu, byli ředitelé pražských ZUŠ, zapsaných v Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT (<http://rejskol.msmi.cz/>) ke dni 30. 1. 2014.

Oslovení ředitelů proběhlo prostřednictvím elektronické komunikace. Byl jim poslán hromadný e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku a s vysvětlením základních pojmů a cílů výzkumu. Údaje byly zapisovány do online dotazníků. Počet rozeslaných e-mailů s dotazníky byl 36. Počet zodpovězených dotazníků byl 23.

Do výzkumu byly zařazeny pouze pražské základní umělecké školy. Byly osloveny školy s kapacitou žáků od 200 do 1400 žáků. Od množství žáků se odvíjí počet pedagogů - od nejmenších škol s 10 pedagogy po školy s několika detašovanými pracovišti a počtem pedagogů 74.

Zastoupení škol podle počtu pedagogických pracovníků:

- 14 ZUŠ – s počtem pedagogických od 30 do 49
- 11 ZUŠ – s počtem pedagogických pracovníků od 50 do 74.
- 11 ZUŠ – s počtem pedagogických pracovníků od 10 do 29.

Zastoupení škol podle počtu oborů:

- čtyřoborové ZUŠ - 21
- tříoborové ZUŠ – 8
- dvouoborové ZUŠ – 6
- jednooborová ZUŠ – 1

Zastoupení škol podle zřizovatele:

- 26 ZUŠ zřízených Magistrátem Hlavního města Prahy
- 6 ZUŠ soukromých
- 2 ZUŠ zřízených pražskými městskými částmi
- 1 ZUŠ zřízená MŠMT
- 1 ZUŠ zřízená církví

## 5.5. Organizace výzkumu

### 5.5.1. Předvýzkum

Předvýzkum byl realizován po sestavení struktury dotazníku za účelem získání zpětné vazby, cílem předvýzkumu bylo zjistit, zda jsou položky dotazníku srozumitelné a pochopitelné.

V rámci předvýzkumu byli v e-mailové komunikaci osloveni dva vedoucí pracovníci mimopražských ZUŠ a zástupce Asociace mediátorů ČR. Oslovení pracovníci vyplnili a připomínkovali dotazník zapsaný v textovém editoru MS Word. Na základě jejich připomínek byl dotazník posléze upraven. Např. u otázky č. 4: *Závažnější konflikty jste vyřešil /a* bylo doporučeno přidat odpověď *zatím nevyřešeno*, v otázce č. 16: *Podle Vašich představ by měl být konflikt vyřešen*, byla přidána možnost *max. 3 schůzky*. Dotazník byl nastaven na povinnost odpovědi u všech otázek.

### 5.5.2. Časový harmonogram výzkumu

- 9. 2. 2014 - rozeslání hromadného e-mailu s odkazem na dotazníkové šetření ředitelům pražských ZUŠ. Po prvním rozeslání dotazníků odpovědělo 17 z celkového počtu 36 ředitelů, což je 47% z oslovených respondentů,
- 12. 3. 2014 - druhé hromadné rozeslání e-mailu ředitelům pražských ZUŠ s připomenutím a odkazem na dotazníkové šetření. Z hromadného e-mailu jsem vyloučil ty respondenty, kteří mě informovali o tom, že dotazník již vyplnili. Po druhém rozeslání nově odpovědělo 6 z celkového počtu 36 oslovených ředitelů, což je 17 %,
- vyhodnocení vyplněných dotazníků před prvním odevzdáním bakalářské práce,
- celková návratnost dotazníkového šetření byla 23 online vyplněných dotazníků, což je 64% z celkového počtu 36 oslovených ředitelů ZUŠ.

### 5.5.3. Zpracování dat

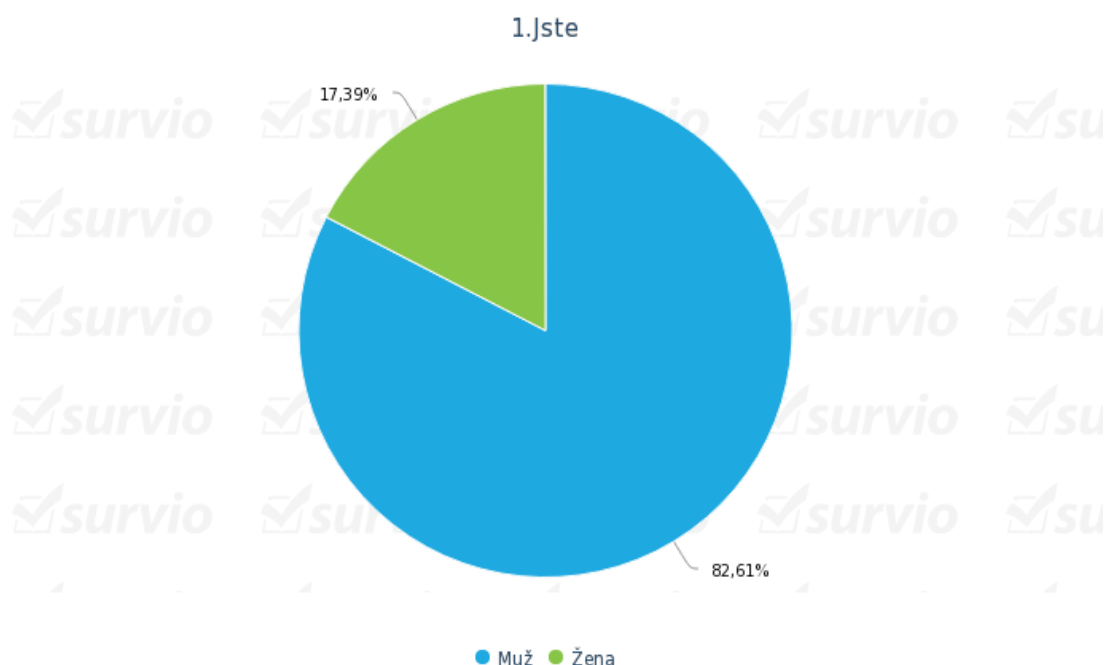
Získané údaje v online dotaznících byly zpracovány do grafů na internetových stránkách [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Na základě grafů byly vypracovány tabulky v textovém editoru MS Word.

## 5.6. Analýza dat

Výsledky dotazníkového šetření jsou sumarizovány slovním a grafickým hodnocením a tabulkově.

**Otázka číslo 1** se týkala pohlaví respondentů.

Graf č. 1



Tabulka č. 1

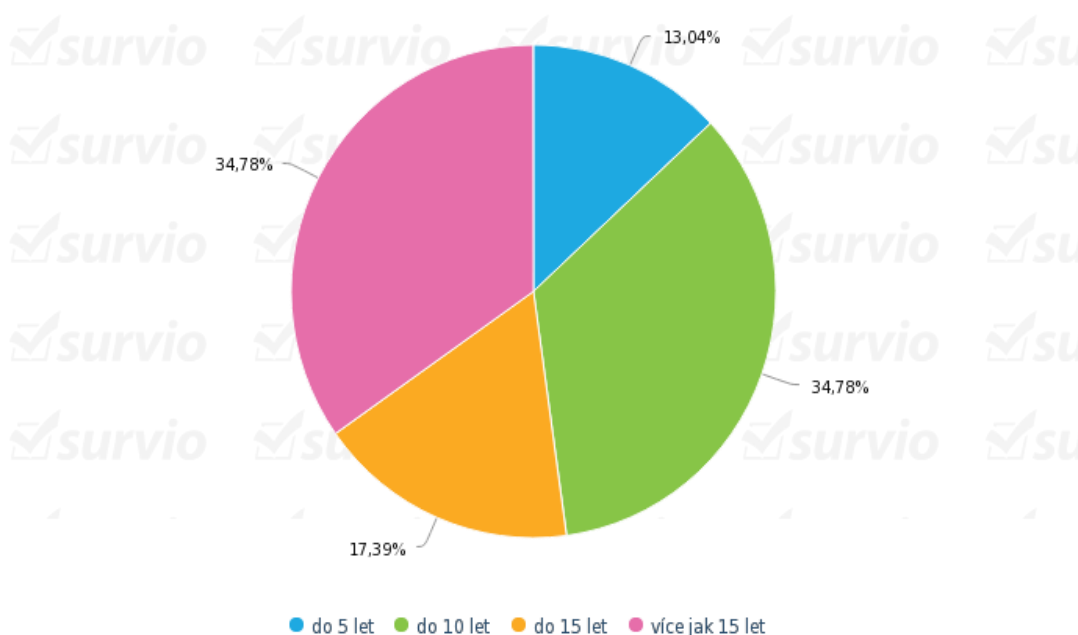
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Muž	19	82,61 %
Žena	4	17,39 %

Celkový počet 23 odevzdaných dotazníků vyplnilo 19 mužů (82, 61%) a 4 ženy (17, 39%). Tato data ukazují, že zastoupení žen ve funkcích vedoucích pracovníků v základním uměleckém školství je ještě pod úrovní zastoupení žen na manažerských pozicích v ČR všeobecně. Podle Evropského statistického úřadu v roce 2011 dosáhly české ženy na třetinu všech manažerských pozic.

**Otázka číslo 2** se vztahuje k délce praxe respondentů.

Graf č. 2

2. Jak dlouho vykonáváte řídicí funkci v základním uměleckém školství?



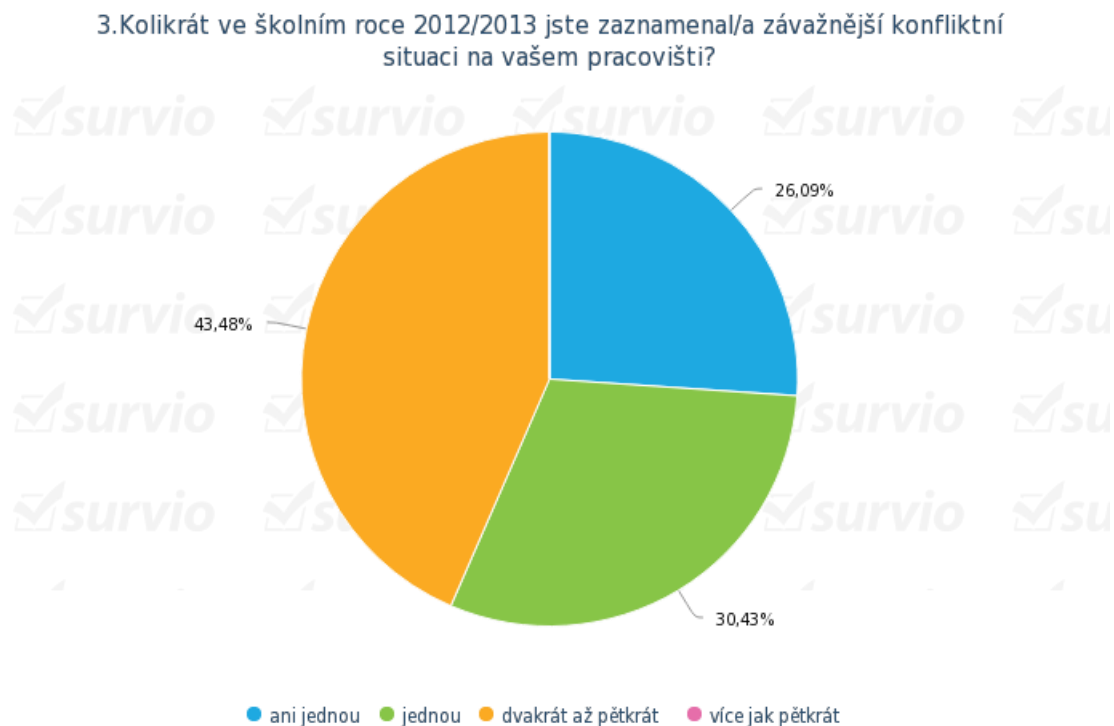
Tabulka č. 2

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Do 5 let	3	13,04 %
Do 10 let	8	34,78 %
Do 15 let	4	17,39 %
Více jak 15 let	8	34,78 %

Z výsledku je patrné, že ze vzorku ředitelů, kteří vyplnili dotazník, jsou ve shodném počtu zastoupeni ředitelé s praxí do 10 let a ředitelé s praxí nad 15 let. V podobném počtu jsou zastoupeni ředitelé do 5 let praxe se skupinou respondentů nepřesahující délku praxe ve vedoucí funkci 15 let. Rozložení řídicí praxe u skupiny respondentů považují za vyvážené, můžeme se tak dovědět o vztahu k mediaci u různě zkušených vedoucích pracovníků.

**Otázka číslo 3** se vztahuje k četnosti konfliktů.

Graf č. 3



Tabulka č. 3

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ani jednou	6	26,09 %
Jednou	7	30,43 %
Dvakrát až pětkrát	10	43,48 %
Více jak pětkrát	0	0,00 %

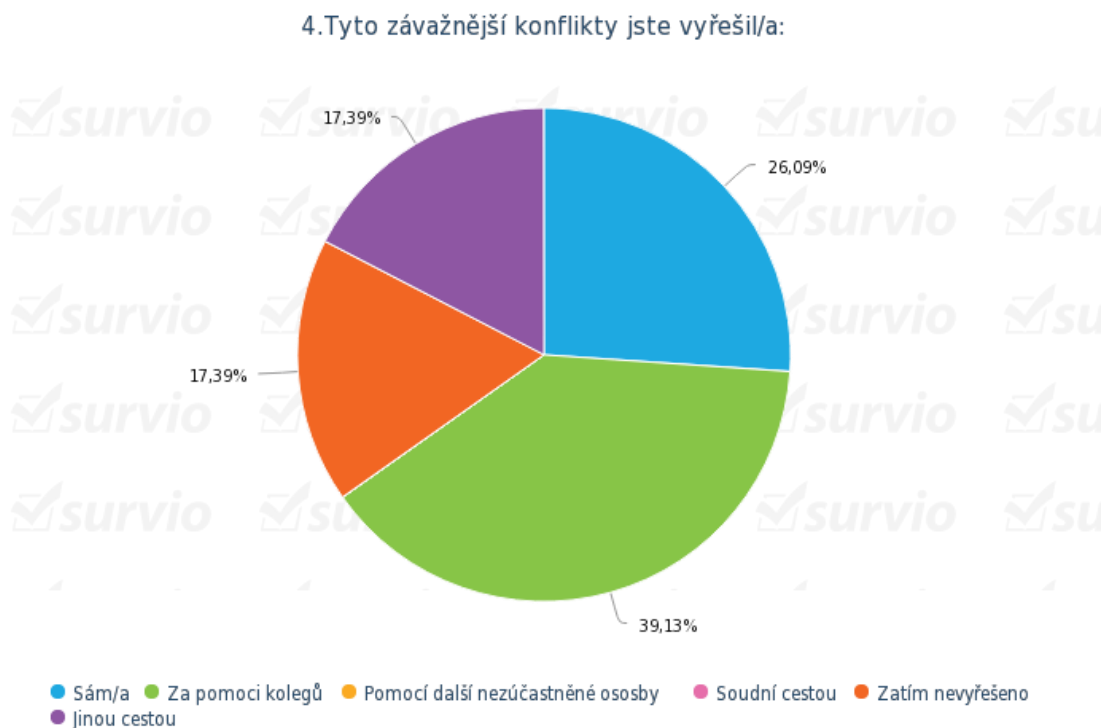
Cílem této položky bylo zjistit, jak často se setkávají ředitelé na svých pracovištích s konflikty. Z výsledku je možné vidět, že na pracovištích konflikty ve školním roce 2012/2013 probíhaly. Je otázkou, do jaké míry je relevantní odpověď, že ve školách neproběhl v daném období ani jeden závažnější konflikt. Tuto odpověď zvolilo 6 respondentů. Toto by se dalo přičítat tomu, že tito ředitelé buď konfliktům kvalifikovaně předcházejí, anebo zastávají názor, že konflikt je něco, co do vedení lidí nepatří a bagatelizují ho. Alespoň jednu závažnější konfliktní situaci řešilo v daném školním roce 7 respondentů. Nejvíce odpovědí (10) bylo zaznamenáno u možnosti 2 až 5 závažnějších konfliktních situací. 17 respondentů z celkového počtu 23 dokázalo reflektovat výskyt závažnějších konfliktů na



své ZUŠ, to že si tyto konflikty respondenti dokázali přiznat, považují do budoucna za důležité pro využití mediace v základním uměleckém školství.

**Otázka číslo 4** se týkala řešení konfliktů:

Graf č. 4



Tabulka č. 4

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Sám/a	6	26,09 %
Za pomoci kolegů	9	39,13 %
Pomoc další nezúčastněné osoby	0	0,00 %
Soudní cestou	0	0,00 %
Zatím nevyřešeno	4	17,39 %
Jinou cestou	4	17,39 %

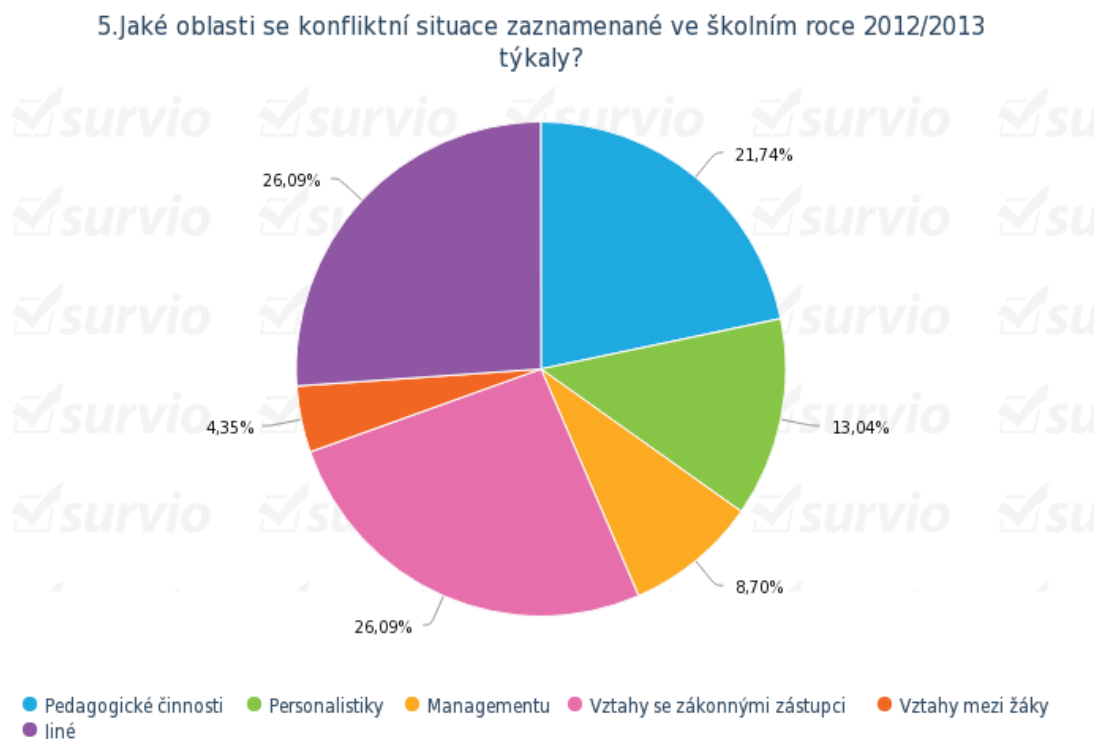
Doplnění odpovědi Jinou cestou: nebyl závažnější konflikt, nebyl konflikt, neřešeno, nebylo co řešit.

Pokud ředitelé konflikt řešili, nejčastěji se obraceli na své kolegy, jak odpovědělo 9 respondentů, což je 39,13%, pomoc jiných nezúčastněných osob ředitelé nevyhledávali. V 6

případech, což je 26,09% si s vyřešením konfliktu poradili sami. Konflikt zatím nebyl vyřešen u 4 respondentů, což je 17,39%. Nikdo z respondentů neřešil konflikt soudní cestou.

**Otázka číslo 5** se týkala zjišťování oblasti konfliktů.

Graf č. 5



Tabulka č. 5

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Pedagogické činnosti	5	21,74 %
Personalistiky	3	13,04 %
Managementu	2	8,70 %
Vztahy se zákonnými zástupci	6	26,09 %
Vztahy mezi žáky	1	4,35 %
Jiné	6	26,09 %

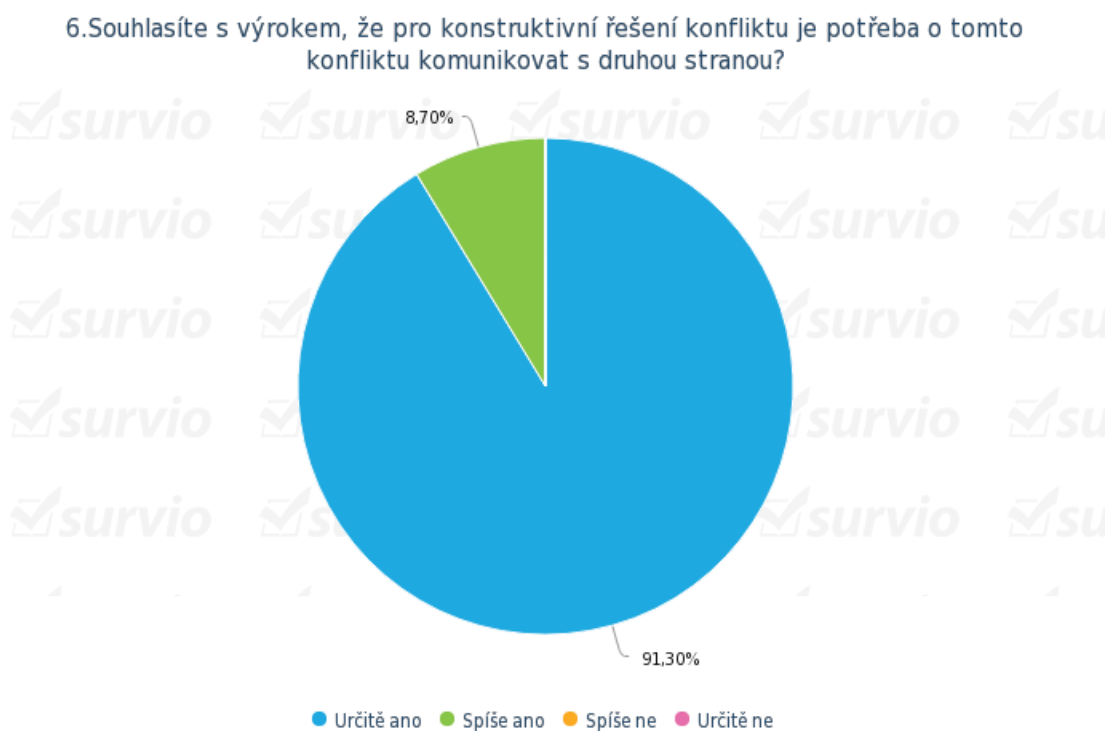
Doplnění odpovědi Jiné: nebyl závažnější konflikt, nebyl konflikt, žádná oblast, žádný, nebyl konflikt, nebyl konflikt.

Z odpovědí, které reagovaly na výskyt konfliktu, je možné vyčíst, že nečastěji se konfliktní situace týkaly vztahů se zákonnými zástupci, tak odpovědělo 6 ředitelů, což je 26,09% a pedagogické činnosti, což je odpověď 5 ředitelů (21,74%). Do budoucna by tedy bylo

dobré zaměřit se právě na tyto dvě oblasti a vyskytující se typy konfliktů konkretizovat. Konfliktní situace týkající se personalistiky řešili 3 ředitelé, což 13,04%, oblast managementu se stala konfliktní pro 2 ředitele, což je 8,70% a 1 respondent musel řešit konfliktní situace mezi žáky, což je 4,35%. V odpovědi jiné jsou opět zastoupeni ředitelé, kteří žádný konflikt neměli a kteří tedy napsali, že konfliktní situace se netýkaly žádné oblasti, tato skupina respondentů čítá 6 ředitelů pražských ZUŠ, což je 26,09%.

**Otázka číslo 6** se týkala výroku ke konstruktivnímu řešení konfliktu.

Graf č. 6



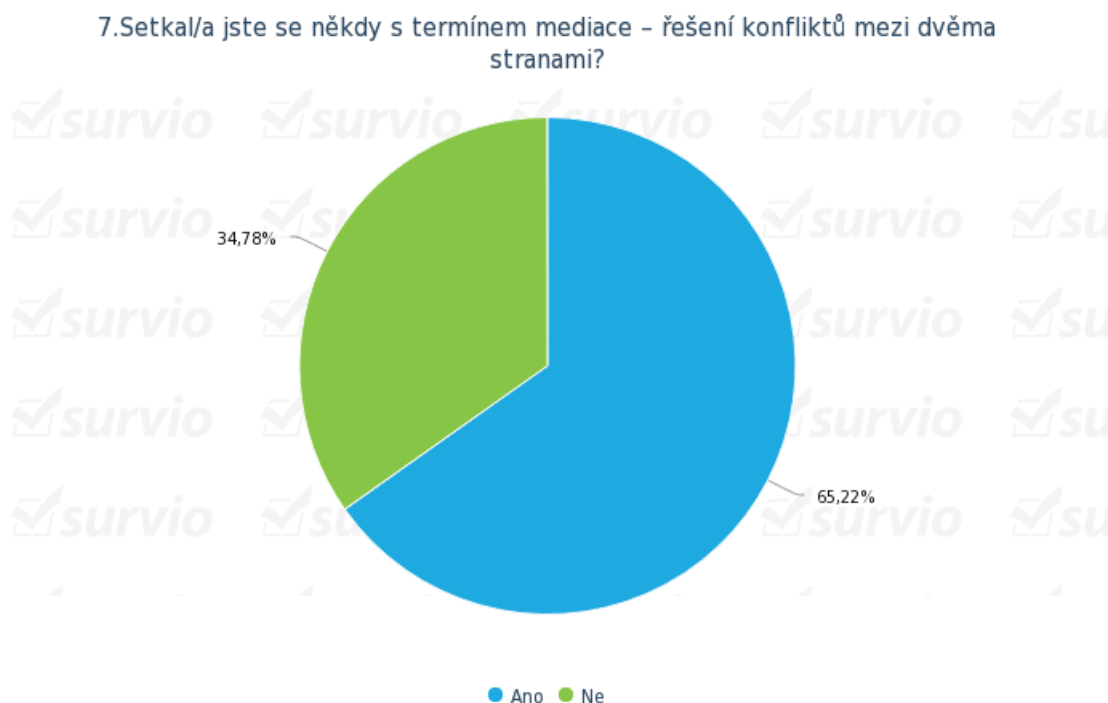
Tabulka č. 6

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Určitě ano	21	91,30 %
Spíše ano	2	8,70 %
Spíše ne	0	0,00 %
Určitě ne	0	0,00 %

Z výsledků je patrné, že všichni respondenti na tuto otázku odpověděli kladně. Znamená to, že všechny zúčastněné zajímá názor druhé strany. Toto nastavení je užitečné pro efektivní řešení konfliktů, lze ho také využít při mediačním jednání.

**Otázka číslo 7** se týkala znalosti termínu mediace:

Graf č. 7



Tabulka č. 7

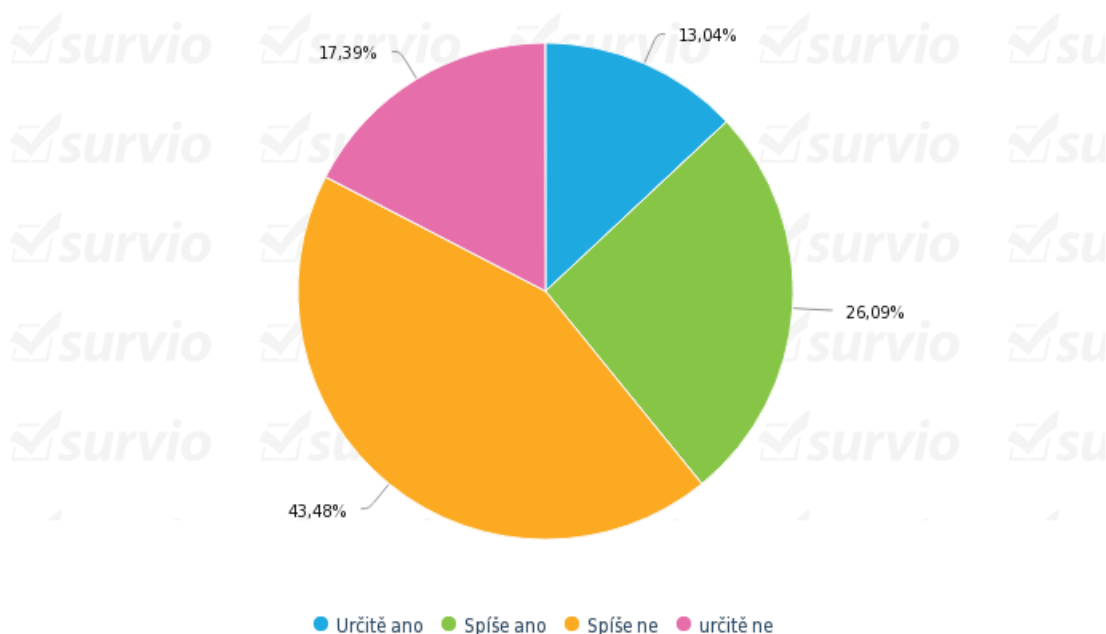
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	15	65,22 %
Ne	8	34,78 %

Na tuto otázku odpověděla kladně větší část respondentů tedy 15 z celkového počtu 23 což je 65,22%. 8 respondentů, což 34,78% se ještě s termínem mediace ve své praxi nesetkalo. V tomto bodě se ukazuje, že práce v oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků ve vedení lidí v rámci NIDV (Národní institut pro další vzdělávání) má ještě své rezervy. Bylo by užitečné do vzdělávání vedoucích pracovníků ve školství zapojit organizace, které se mediací zabývají, jako např. Asociace mediátorů ČR.

**Otázka číslo 8** se týkala povědomí respondentů o organizacích poskytujících mediační služby.

Graf č. 8

8.Víte, kam či na koho se obrátit, pokud byste chtěl/a řešit konflikt mediací?



Tabulka č. 8

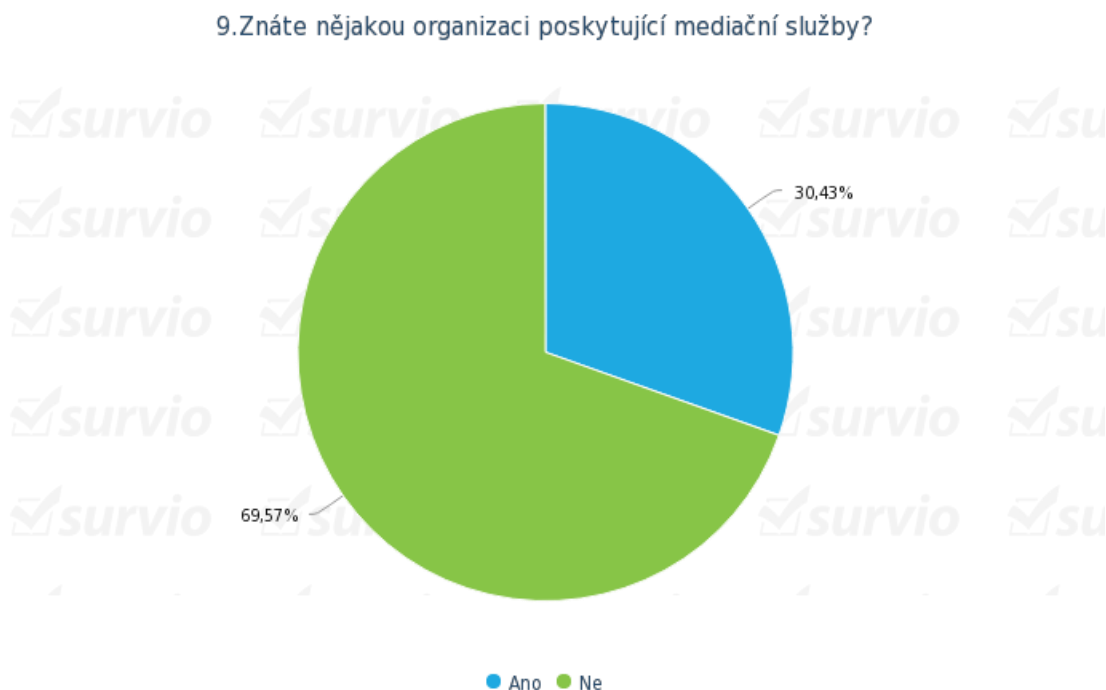
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Určitě ano	3	13,04 %
Spíše ano	6	26,09 %
Spíše ne	10	43,48 %
Určitě ne	4	17,39 %

Z předcházející otázky je nám známo, že 8 ředitelů pražských základních uměleckých škol nezná termín mediace. Na otázku, zda ředitelé pražských základních uměleckých škol vědí, kam se obrátit, pokud by chtěli řešit konflikt pomocí mediace, už odpovědělo negativně 14 respondentů, spíše neví 10 respondentů, což je 48,43%, a určitě neví 4 respondenti, což je 17,39%. Kladně odpovědělo 9 respondentů, určitě ví 3 respondenti, což je 13,04%, a spíše ví 6 respondentů, což je 26,09%. Z odpovědí je patrné, že povědomí vedoucích pracovníků v základním uměleckém školství o organizacích poskytujících mediační služby není příliš veliké. Je zde tedy poměrně velký prostor pro Asociaci mediátorů ČR, případně pro další organizace zabývající se mediací, aby oslovovali ZUŠ s nabídkou jimi poskytovaných služeb

nebo vzdělávacích akcí zaměřených právě na praktické využití mediace při konfliktech ve škole.

**Otázka číslo 9** se zabývá znalostí konkrétních organizací poskytujících mediační služby.

Graf č. 9



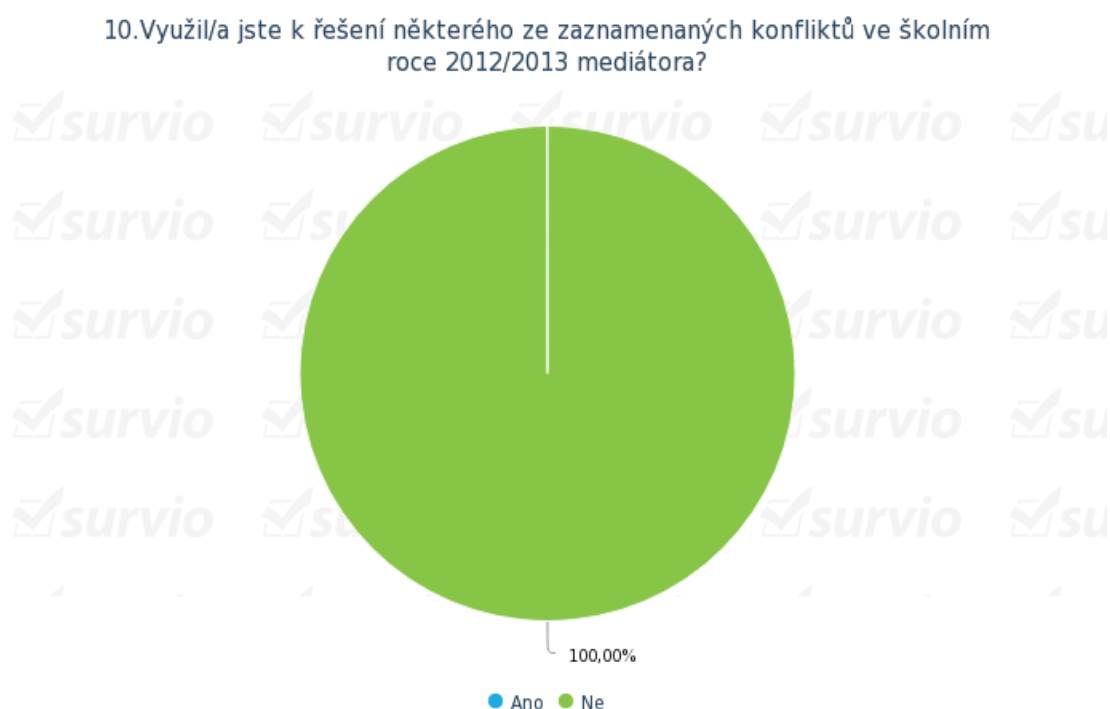
Tabulka č. 9

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	7	30,43 %
Ne	16	69,57 %

Konkrétní organizaci poskytující mediační služby zná 7 respondentů, což je 30,43% z celkově dotázaných. 16 respondentů, což je 69,57% z celkově dotázaných, nezná žádnou takovou organizaci. Více než dvě třetiny ředitelů nemá žádné informace o organizaci, která by jim mohla pomoci při řešení závažnějších konfliktů. Otázkou zůstává, zda respondenti, kteří odpověděli, že znají nějakou organizaci, opravdu nějakou konkrétní organizaci poskytující mediační služby znají. Pro příště by toto mělo být ošetřeno, tím, že by respondenti byli požádáni, aby připsali název této organizace. I zde platí stejně jako u předešlé otázky, že bude záležet na tom, jak organizace poskytující mediační služby dokážou prezentovat sebe a své nabízené služby pražským základním uměleckým školám.

**Otázka 10** byla položena pro zjištění využití mediátora při řešení zaznamenaných konfliktů.

Graf č. 10



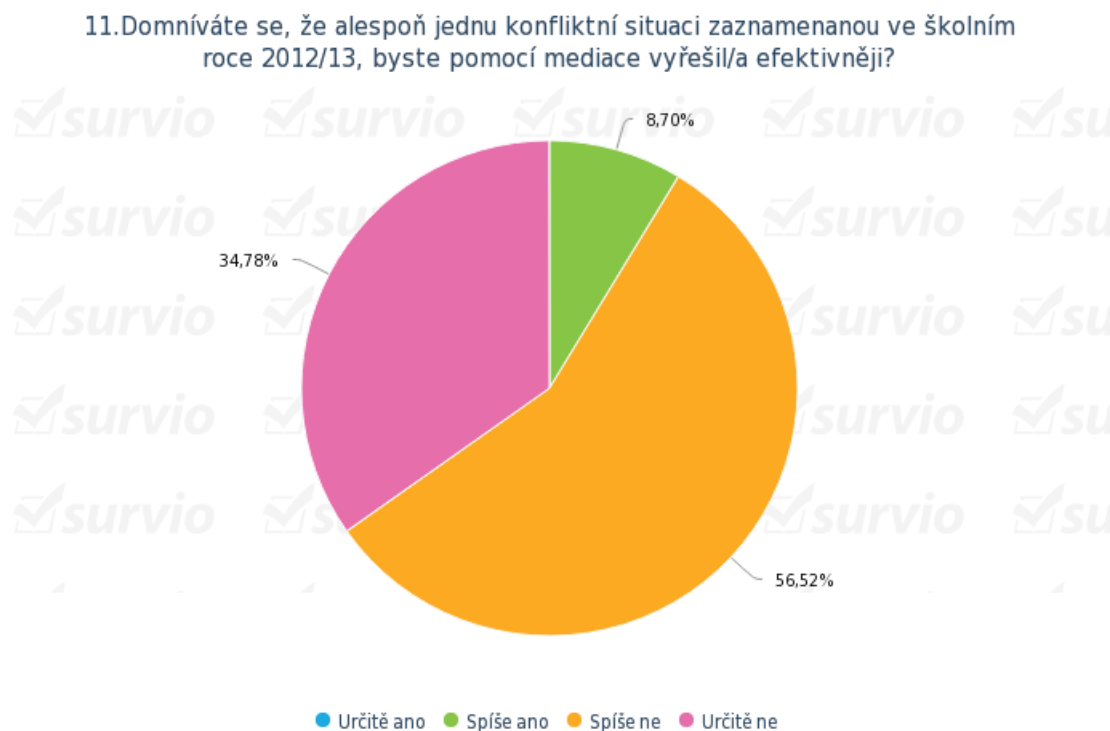
Tabulka č. 10

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	0	0,00 %
Ne	23	100, 00 %

Z grafu jasně vyplývá, že služeb mediátora nevyužil ani jeden z ředitelů ZUŠ, kteří vyplnili dotazník. Můžeme se domnívat, že to souvisí s malou obeznámeností s organizacemi poskytujícími mediační služby i s nepříliš velkou znalostí samotného procesu mediace, určitou roli může hrát i strach z neznámého a zatím nevyzkoušeného.

**Otázka číslo 11** mapuje úvahy respondentů o možném využití mediace.

Graf č. 11



Tabulka č. 11

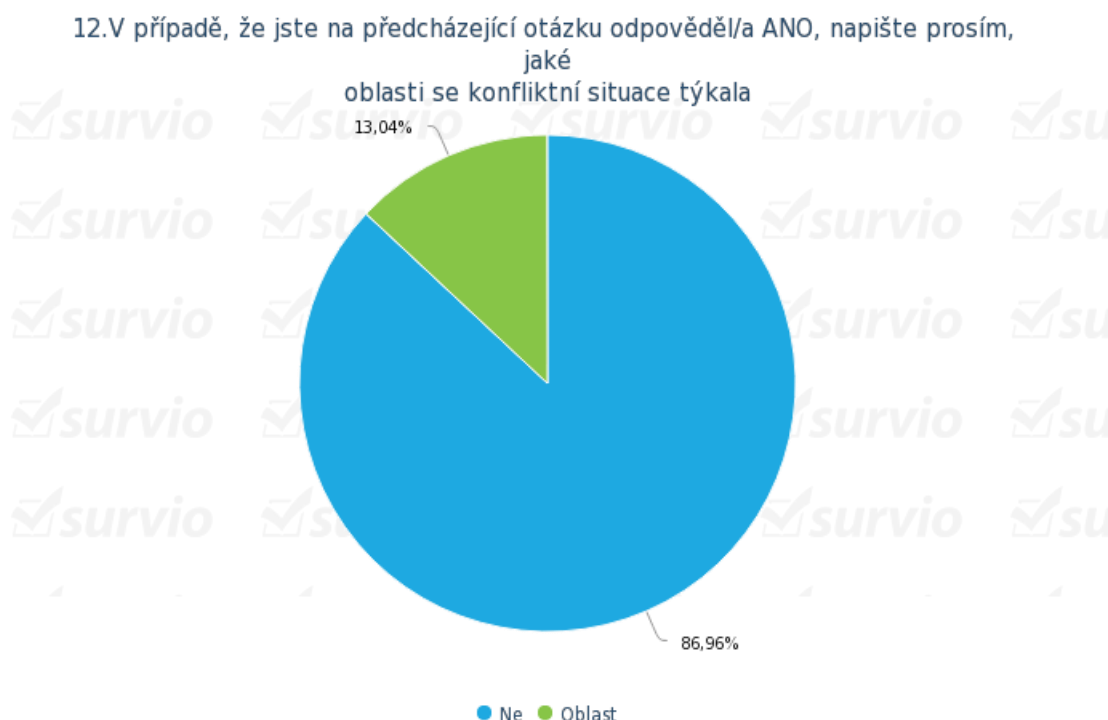
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Určitě ano	0	0,00 %
Spíše ano	2	8,70 %
Spíše ne	13	56,52 %
Určitě ne	8	34,78 %

Efektivitu při řešení pomocí mediace vidí pouze 2 respondenti z 23, což je 8,70%, a to tito 2 respondenti odpověděli, že spíše ano. Pro odpověď určitě ano se nerozhodl nikdo z respondentů. Spíše ne odpovědělo 13 respondentů, což je 56,52%, a určitě ne odpovědělo 8 respondentů, což je 34,78%. Zde nevidíme příliš velkou důvěru v efektivitu mediačního proces, což ale může opět pramenit z neznalosti procesu mediace.



**Otázka 12** rozšiřuje kladnou odpověď na otázku 11.

Graf č. 12



Tabulka č. 12

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ne	20	86,96 %
Oblast	3	13,04 %

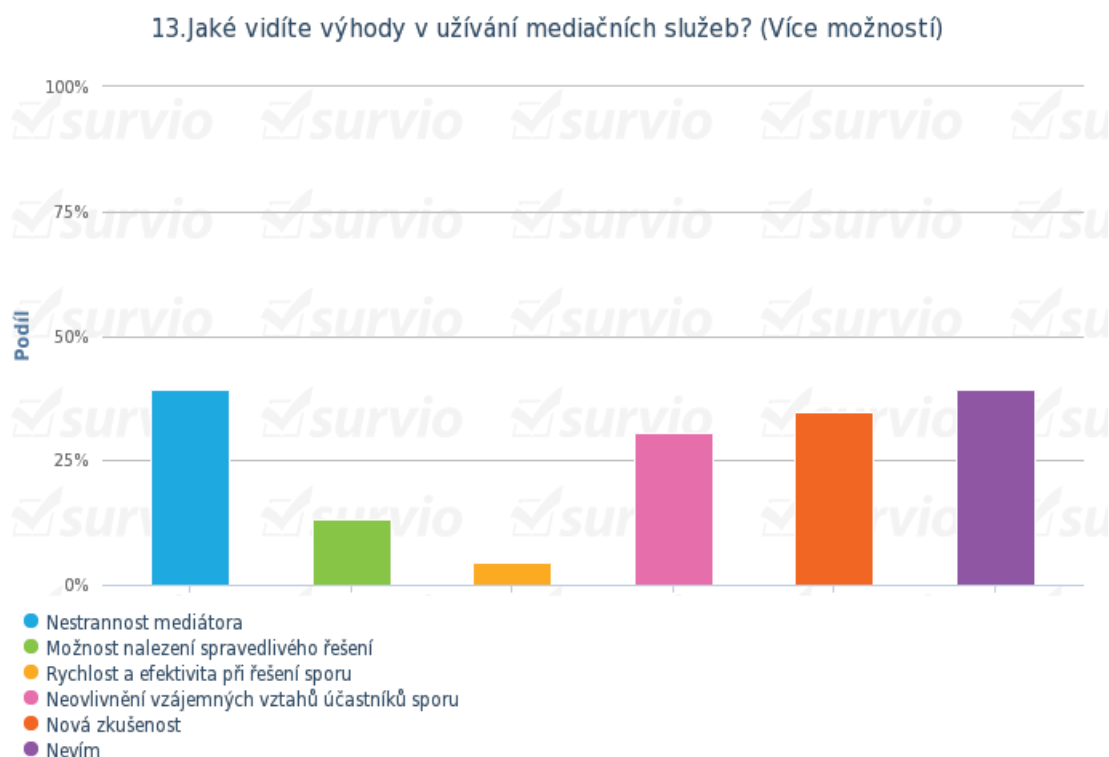
Doplnění odpovědi Jaké oblasti se konfliktní situace týkala: Nebyl závažnější konflikt, Personalistika, Žádné.

V této otázce nedošlo zřejmě ke stoprocentnímu pochopení. V návaznosti na předchozí odpověď mělo negativně odpovědět 21 respondentů a 2 respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli spíše ano, měli definovat oblast, které se výše zmiňovaný konflikt týkal. V reálu to dopadlo tak, že 20 respondentů odpovědělo negativně a 3 respondenti doplnili oblast konfliktu. Dva z těchto tří respondentů, ale opět odpovídali negativně – nebyl závažnější problém a konflikt se netýkal žádné oblasti. Jediná odpověď definující oblast konfliktu, kde se respondent domnívá, že by bylo efektivnější využít mediace, byla oblast personalistiky. Pouze

jeden respondent se tedy domnívá, že by pomocí mediace vyřešil efektivněji již proběhlou konfliktní situaci týkající se personalistiky.

**Otázka číslo 13** se týkala rozpoznání výhod užívání mediačních služeb. Na tuto otázku respondenti mohli odpovědět více možnostmi.

Graf č. 13



Tabulka č. 13

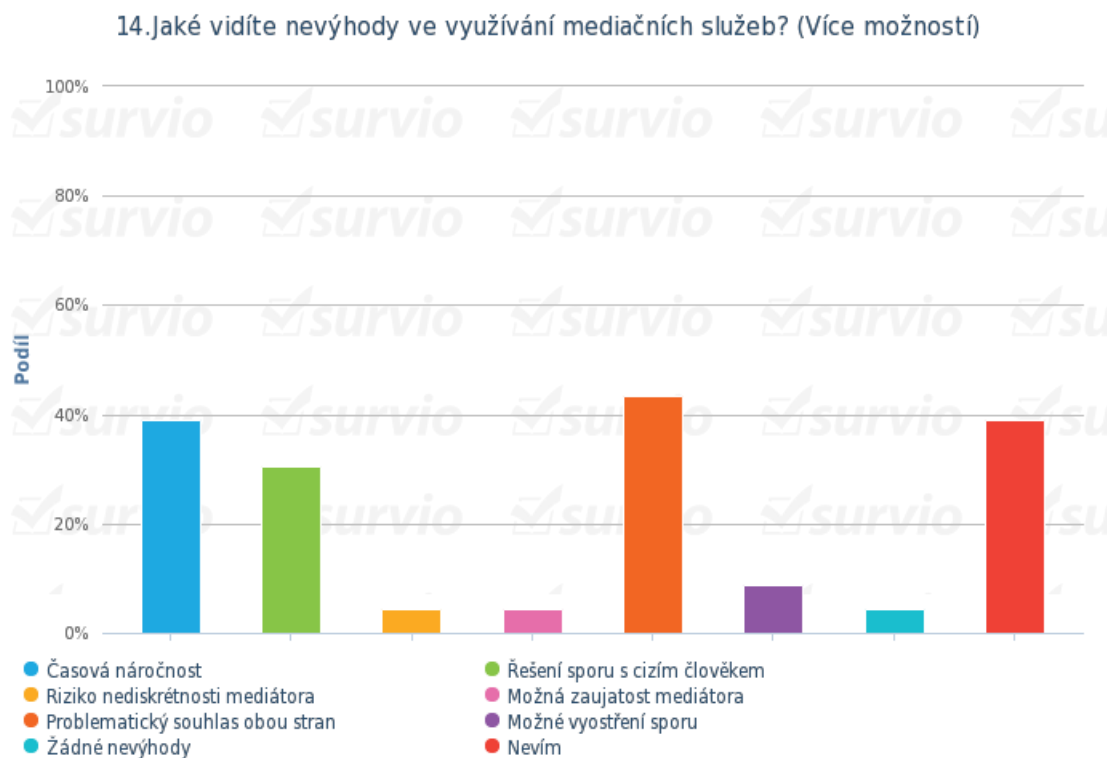
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Nestrannost mediátora	9	39,13 %
Možnost nalezení spravedlivého řešení	3	13,04 %
Rychlost a efektivita při řešení sporu	1	4,35 %
Neovlivnění vzájemných vztahů účastníků sporu	7	30,43 %
Nová zkušenost	8	34,78 %
Nevím	9	39,13 %

Co se týče zjišťování toho, jaké výhody vidí respondenti ve využívání mediační služby, poměrně velké procento dotázaných – 9 respondentů, což je 39,13%, odpovědělo, že neví o žádných výhodách. Stejný počet respondentů se přiklání k odpovědi nestrannost mediátora. Pro 8 respondentů, což je 34,78%, by mediační proces byla nová obohacující

zkušenost. 7 respondentů, což je 30,43%, vidí výhodu v tom, že je mediační služba zárukou neovlivnění vzájemných vztahů účastníků sporu. Možnost výhody nalezení spravedlivého řešení vidí v mediačním jednání 3 respondenti, což je 13,04%, ze všech zodpovězených otázek. Rychlost a efektivitu vidí jako výhodu mediačního jednání 1 respondent, což je 4,35% z odpovědí. Z grafu vyplývá, že je pro respondenty nejdůležitější nestrannost mediátora. Jako pozitivní vidím, že 8 respondentů uvedlo jako výhodu novou zkušenost, tito pracovníci by se tedy nemuseli využití mediace v budoucnu bránit. Celkově se však z grafu opět potvrzuje malá informovanost o možnostech a výhodách využití mediačního procesu.

**Otázka číslo 14.** se týkala rozpoznání nevýhod žití mediačních služeb. Na tuto otázku respondenti mohli odpovědět více možnostmi

Graf č. 14



Tabulka 14

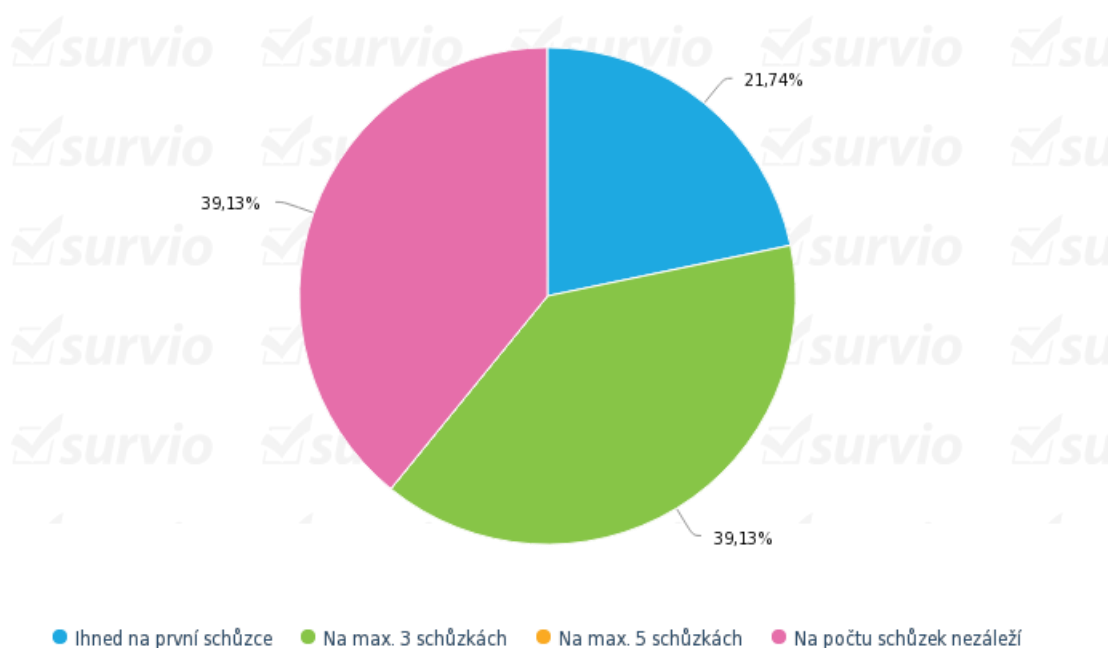
<b>Odpověď</b>	<b>Odpovědi</b>	<b>Podíl</b>
Časová náročnost	9	39,13 %
Řešení sporu s cizím člověkem	7	30,43 %
Riziko nediskrétnosti mediátora	1	4,35 %
Možná zaujatost mediátora	1	4,35 %
Problematický souhlas obou stran	10	43,48 %
Možné vyostření sporu	2	8,70 %
Žádné nevýhody	1	4,35 %
Nevím	9	39,13 %

Stejně jako u předešlé otázky odpovědělo poměrně velké procento dotázaných – 9 respondentů, což je 39,13%, že jim nejsou známy žádné výhody využívání mediačních služeb. Jako největší nevýhodu při mediačním jednání vidí v 10 případech, což je 43,48%, souhlas obou stran. V 9 případech, což je 39,13%, respondentům vadí časová náročnost a v 7 případech, což je 30,43%, by jim vadilo řešit spor s cizím člověkem. Rizika nediskrétnosti mediátora a jeho možné zaujatosti se obává vždy 1 respondent, což je 4,35%. Stejně tak 1 ředitel tedy 4,35% nespaturuje ve využívání mediačních služeb žádné nevýhody. Dvakrát ředitelé odpověděli, tedy 8,70%, že nevýhodu mediačního jednání vidí v možném vyostření sporu. Z výše uvedeného vyplývá, že respondenti se nejvíce obávají toho, že by nedostali souhlas k mediaci od obou stran sporu, časové náročnosti mediačních služeb a řešení sporu s mediátorem, který je pro ně cizím člověkem. Z grafu je opět vidět, že poměrně velké části respondentů chybí informace potřebné k definování nevýhod.

**Otázka číslo 15** se týká doby strávené při řešení konfliktu pomocí mediace.

Graf č. 15

15.Podle Vašich představ by měl být spor pomocí mediace vyřešen:



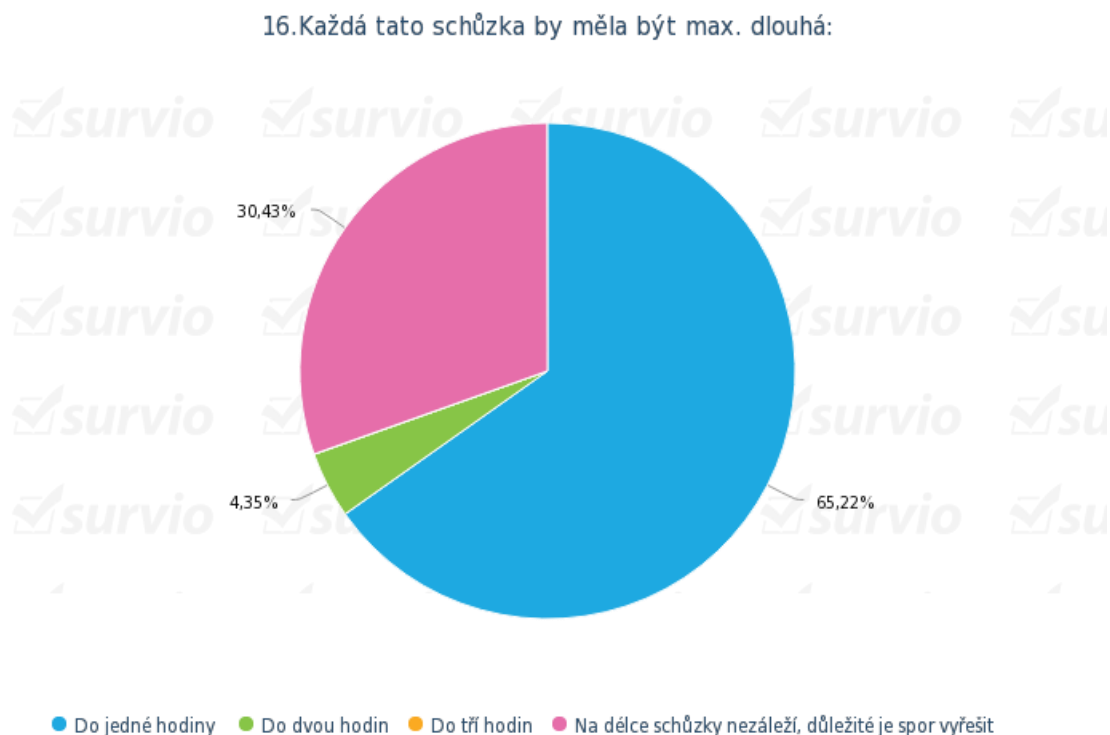
Tabulka č. 15

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ihned na první schůzce	5	21,74 %
Na max. 3 schůzkách	9	39,13 %
Na max. 5 schůzkách	0	0,00 %
Na počtu schůzek nezáleží	9	39,13 %

9 respondentů, což je 39,13%, se domnívá, že na počtu schůzek nezáleží, když bude spor efektivně vyřešen. Dalších devět respondentů uvádí, že spor by měl být efektivně vyřešen na maximálně třech schůzkách. Jen malá část dotázaných si myslí, že by spor měl být vyřešen na první schůzce, takto odpovědělo 5 respondentů, což je 21,74%. Představy ředitelů pražských základních uměleckých škol jsou poměrně málo otevřené delšímu horizontu řešení konfliktní situace za pomoci třetí strany, pro variantu maximálně 5 schůzek nebyl ani jeden respondent. Jako nadějnou vidím odpověď 9 respondentů, kterým nezáleží na počtu schůzek a důležité je pro ně hlavně efektivní vyřešení sporu. Jako limitující pro využití mediace se jeví odpověď dalších devíti respondentů, kteří nechtějí překročit hranici 3 schůzek.

**Otázka číslo 16** se týká délky mediační schůzky:

Graf č. 16



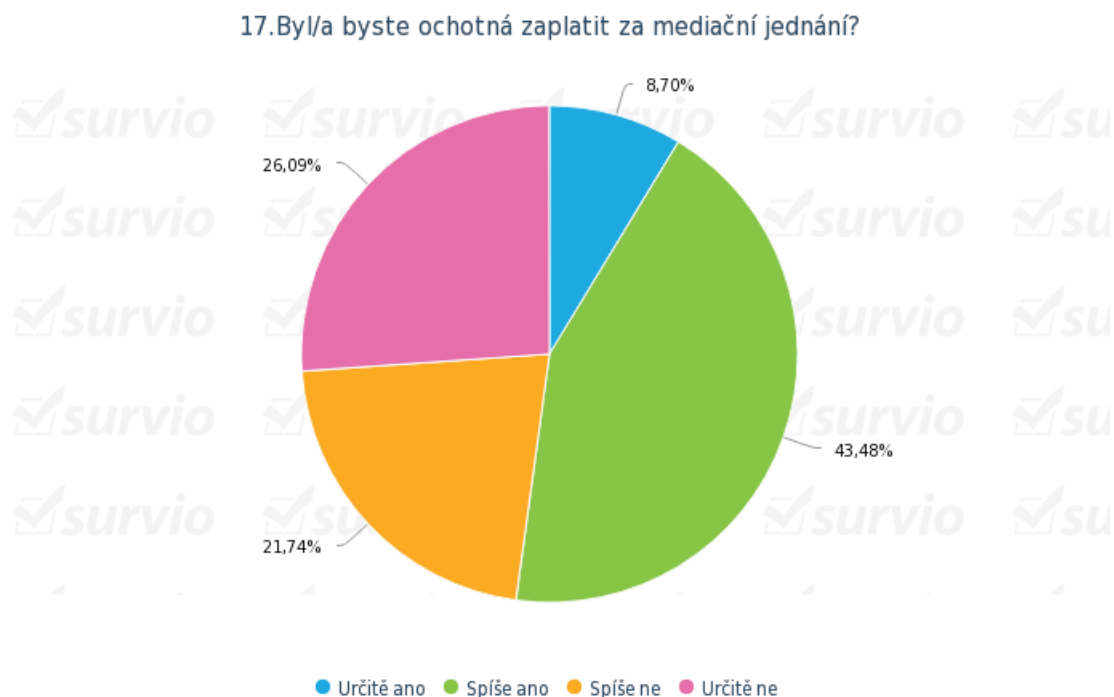
Tabulka č. 16

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Do jedné hodiny	15	65,22 %
Do dvou hodin	1	4,35 %
Do tří hodin	0	0,00 %
Na délce schůzky nezáleží, důležité je spor vyřešit	7	30,43

Většina respondentů tedy 15, což je 65,22%, odpověděla, že by schůzka měla být dlouhá do jedné hodiny, což odporuje principu vedení mediační schůzky. Druhá skupina tedy 7 respondentů, což je 30,43%, připouští, že na délce mediační schůzky nezáleží. Pro jednoho respondenta, což je 4,35%, je maximální doba trvání mediační schůzky do 2 hodin. Organizace nabízející mediační služby většinou požadují setkání tříhodinové, z čehož vyplývá, že více jak 70% ředitelů pražských základních uměleckých škol by pravděpodobně na délku tohoto jednání nepřistoupilo.

**Otázka číslo 17** se zabývá ochotou zaplatit za mediační jednání:

Graf č. 17



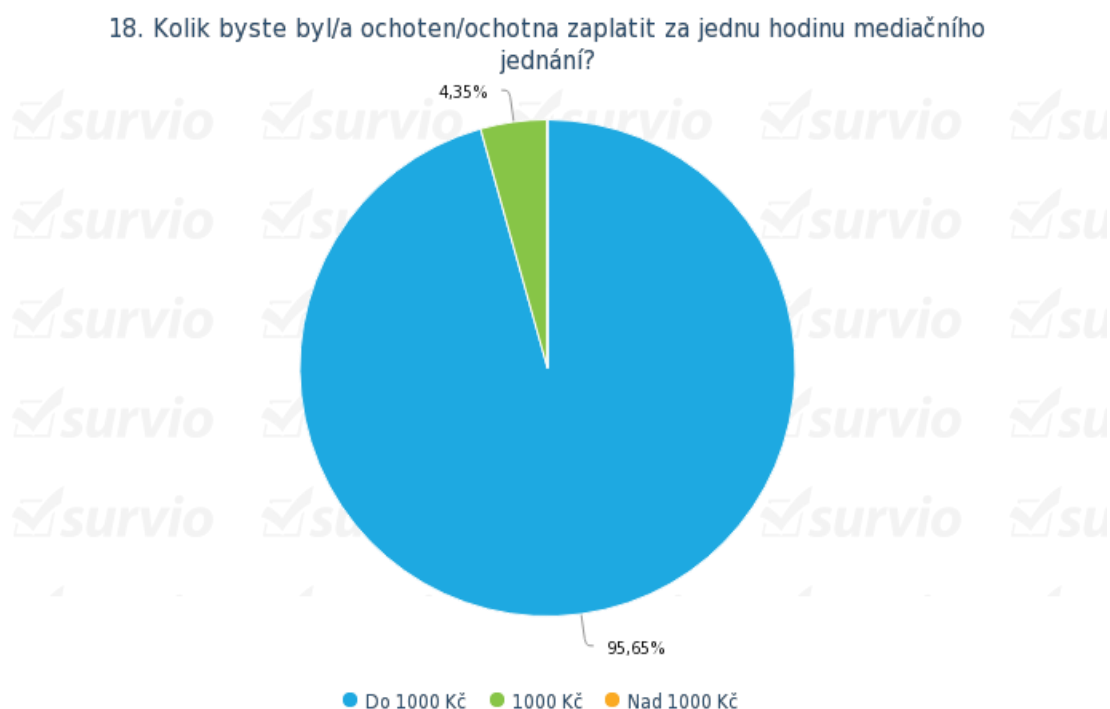
Tabulka č. 17

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Určitě ano	2	8,70 %
Spíše ano	10	43,48 %
Spíše ne	5	21,74 %
Určitě ne	6	26,09 %

V odpovědi na tuto otázku se respondenti rozdělili téměř na poloviny, kdy 2 respondenti, což je 8,70%, by byli určitě ochotni zaplatit za mediační jednání a spíše by bylo ochotno zaplatit 10 respondentů, což je 43,48%. Naopak 5 respondentů, což je 21,74%, by spíše nebylo ochotno zaplatit a určitě by nezaplatilo 6 respondentů, což je 26,09%. Z toho vyplývá, že v otázce placení za mediační služby se ředitelé pražských základních uměleckých škol rozdělili na dva téměř stejné protikladné tábory, polovina ředitelů nevidí problém v zaplacení mediace a druhá polovina je proti placení za mediační služby. Tento výsledek lze považovat za překvapivý vzhledem k finanční situaci, která ve školství všeobecně není příliš příznivá.

**Otázka číslo 18** se týká ceny za hodinu mediačního jednání:

Graf č. 18



Tabulka č. 18

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Do 1000 Kč	22	95,65 %
1000 Kč	1	4,35 %
Nad 1000 Kč	0	0,00 %

Kdyby došlo k tomu, že za hodinu mediačního jednání by respondenti museli zaplatit, všichni respondenti se shodují, že cena za hodinu mediačního jednání by neměla přesáhnout 1000 Kč, takto odpovědělo 22 respondentů, což je 95,65%. Jeden respondent, což je 4,35%, odpověděl, že by cena za hodinu mediačního sezení měla být rovných 1000 Kč. V této otázce docházíme k tomu, že představy ředitelů pražských základních uměleckých škol se téměř shodují s reálnou cenou za mediační jednání podle Asociace mediátorů ČR. Jednání je plánováno na tři hodiny s tím, že celková cena bývá 3000 Kč. Je ale vhodné dodat, že mediační jednání většinou neprobíhají ve školském prostředí. Je možné, že při větším využívání mediačních služeb ve školských zařízeních by mohlo vzhledem k celkové finanční situaci ve školství dojít i k určitému snížení ceny mediačních služeb.



## 5.7. Shrnutí výzkumné části

Z provedené analýzy vyplývá několik závěrů. Závěry hodnotím v porovnání s výzkumnými otázkami. Dotazník sledoval 5 témat, která jsou spojena s využitím mediace v základním uměleckém školství.

- *Kolikrát ředitelé v průběhu školního roku 2012/2013 zažili konflikt na pracovišti a jaké oblasti se konfliktní situace týkala?*

V dotazníku se k této výzkumné otázce vztahují otázky číslo 3 a 5. Ze získaných údajů vyplývá, že ve 44% zaznamenali ředitelé konflikt dvakrát až pětkrát, ve 30% se objevil konflikt na pracovišti jednou a ve 26% ani jednou. Nejčastěji se zaznamenané konflikty týkaly vztahů se zákonnými zástupci žáků a to sice ve 26%, pedagogické činnosti se konflikty týkaly v 22% a v oblasti personalistiky se konflikty objevily ve 13%.

- *Využili ředitelé pražských ZUŠ ve školním roce 2012/2013 při řešení závažnějších konfliktů mediaci?*

V dotazníku s touto výzkumnou otázkou koresponduje otázka číslo 10. Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli záporně. Žádný ředitel z těch, kteří se účastnili dotazníkového šetření, v daném školním roce nevyužil k řešení závažnějších konfliktů mediaci.

- *Jaké je povědomí ředitelů pražských ZUŠ o mediaci a organizacích poskytujících mediační služby?*

V dotazníku se k této výzkumné otázce vztahují otázky 7, 8 a 9. Ze získaných údajů vyplývá, že 65% respondentů zná pojem mediace a 35% respondentů naopak tento pojem nezná. Co se týče povědomí o organizacích poskytujících mediační služby, jsou na tom ředitelé pražských ZUŠ následovně, 39% ví, kam by se obrátilo v případě zájmu o využití mediace, naopak 61% neví, kam se obrátit. Konkrétní organizaci poskytující mediační služby zná 30% respondentů.

- *V čem vidí ředitelé pražských ZUŠ výhody nebo nevýhody vyžití mediace na svém pracovišti?*

V dotazníku se k této výzkumné otázce vztahují otázky číslo 13 a 14. Ze získaných dat vyplývá, že respondenti vidí výhody mediace hlavně v nestrannosti mediátora (39%), neovlivnění vzájemných vztahů účastníků sporu (30%) a získání nové zkušenosti (35%). Za nevýhody mediace považují ředitelé problematický souhlas obou stran

sporu (44%), časovou náročnost (39%) a řešení sporu s cizím člověkem (30%). V obou dvou otázkách zjišťující názor respondentů na výhody a nevýhody mediace se objevuje poměrně početná skupina respondentů, která na tuto otázku z důvodu neznalosti shodně odpovídá „nevím“ (39%).

- *Za jakých podmínek by ředitelé pražských ZUŠ byli ochotni využívat mediačních služeb?*

Této výzkumné otázce se týkají otázky číslo 15, 16, 17 a 18. Co se týče počtu mediačních sezení, 39% respondentů uvádí, že jim na počtu schůzek nezáleží, v případě že konflikt bude efektivně vyřešen. Dalších 39% respondentů upřednostňuje maximální počet 3 sezení. 22% respondentů dává přednost pouze jedné mediační schůzce. Délka mediační schůzky by měla být podle 65% respondentů do jedné hodiny, 30% respondentů uvádí, že na délce schůzky nezáleží. 52% ředitelů by bylo ochotno za mediační služby zaplatit. Pokud by bylo nutné využít placené mediační služby, všichni respondenti odpověděli, že by byli ochotni zaplatit částku do 1000 Kč za hodinu mediačního jednání.

Je možné říci, že ředitelé základních uměleckých škol mediaci nevyužívají hlavně z důvodu nedostatku informací. Zde vidím velký prostor pro vzdělávání pedagogických a vedoucích pracovníků, rozšíření jejich povědomí o možnostech využití mediačních procesů ve školním prostředí. Většina dotázaných neměla povědomí o četných výhodách mediace. V mediačním řízení vidí ředitelé jako největší problém souhlas obou stran zúčastněných v konfliktu. V dotazníku nikdo neuvedl, že se obrátil ve školním roce 2012/2013 při řešení konfliktu na odborníka, ale z průzkumu je možné vyčíst, že téměř polovina respondentů by za mediační jednání byla ochotna zaplatit. Z tohoto je možné usoudit, že v budoucnu by se pro toto řešení mohl některý z účastníků dotazníkového šetření rozhodnout. Při zpětném pohledu respondentů pouze dva uvedli, že by si dokázali představit efektivnější řešení již zaznamenaného konfliktu za pomoci mediace.

## 6. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá četností využití mediace v pražských základních uměleckých školách ve školním roce 2012/2013. Reprezentativní skupina respondentů, která se zúčastnila výzkumu, přispěla k vytvoření uceleného pohledu na současný stav.

Teoretická část bakalářské práce vymezila nejnovější poznatky o mediaci a jejím využití ve školství. Zároveň také nastínila současnou situaci v základním uměleckém školství.

Během vytváření bakalářské práce bylo zjištěno, že problematika využití mediace ve školství není dostatečně rozpracována.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo ověření výzkumného tvrzení poskytnutého mediátory PaedDr. Jitkou Jilemnickou a Helenou Stöhrovou z Asociace mediátorů ČR. „Ředitelé škol mají povědomí o tom, co mediace je, ale při řešení konfliktů ji nevyužívají.“.

Toto tvrzení nebylo potvrzeno v plné míře. Co se týče první části tohoto tvrzení, lze z analýzy získaných dat vyčíst, že pouze 65% ředitelů pražských ZUŠ má povědomí o mediaci, 39% respondentů ví, kam by se obrátilo v případě zájmu o využití mediace a konkrétní organizaci poskytující mediační služby zná pouze 30% respondentů. Druhá část tvrzení byla analýzou získaných dat potvrzena v plné míře, ve školním roce 2012/2013 se nenašel ani jeden ředitel pražské ZUŠ, který by mediaci při řešení konfliktu použil.

Z praktické části tedy vyplynulo, že ředitelé pražských ZUŠ zatím nejsou ochotni a připraveni využívat mediačních služeb při řešení sporů, které se na jejich pracovištích objevují. Tato neochota může pramenit z nedostatku informací o procesu mediace a organizacích poskytujících mediační služby. Domnívám se, že tuto situaci by zlepšila systematická spolupráce těchto organizací a škol. Organizace zabývající se mediací by měly využít možnosti prezentovat své služby přímo ve školách, měly by nabízet více vzdělávacích aktivit pro pedagogické pracovníky, aby tak rozšířily jejich povědomí o možnostech využití mediačních procesů ve školním prostředí. Pro žáky mohou tyto organizace pořádat zážitkové semináře zaměřené na vrstevnickou mediaci.

Výsledky výzkumu dávají managementu pražských ZUŠ možnost vzájemného porovnání přístupu k řešení konfliktů a mediaci, zároveň také mohou být motivačním stimulem a inspiračním zdrojem. Získaná data mapují současnou situaci v základním uměleckém školství v Praze. V budoucnu by mohlo být zajímavé sledovat, zda se získané výsledky v čase mění.

## 7. POUŽITÁ LITERATURA

- Holá, L. Mediacie v teorii a praxi. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6
- Šišková, T. Facilitativní mediacie. 1. vyd., Praha: Portál, 2012. 208 s. ISBN 978-80-262-0091-8
- Holá, L. Mediacie způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6
- Cholenský, R. Praktický průvodce mediací. 1. vyd., Praha: Linde, 2013. 304 s. ISBN 978-80-7201-901-4
- Pavlová, L.; Veteška, J. K aktuálním otázkám vyjednávání, mediacie, rozhodčího řízení a tzv. práva spolupráce. 1. vyd., Praha: Univerzita J. A. Komenského Praha, 2010. 168 s. ISBN 978-80-86723-92-1
- Holá, L. a kolektiv autorů. Mediacie a možnosti využití v praxi. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2013. 512 s. ISBN 978-80-247-4109-3
- Plamínek, J. Mediacie nejúčinnější lék na konflikty. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2013, 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6
- HANÁKOVÁ, Yvonne. MEDIACE V ČR. Brno, 2006. Bakalářská práce. MASARYKOVA UNIVERZITA. Pedagogická fakulta, Katedra sociální pedagogiky.
- VERNEROVÁ, Věra. PROBAČNÍ A MEDIAČNÍ SLUŽBA. Pardubice, 2007. Bakalářská práce. UNIVERZITA PARDUBICE. Fakulta ekonomicko-správní, Ústav veřejné správy a práva.
- Bc. ČERVINKOVÁ, Tereza. PROBAČNÍ A MEDIAČNÍ SLUŽBA V ČR, JEJÍ ROLE V SYSTÉMU PENITENCIÁRNÍ A POSTPENITENCIÁRNÍ PÉČE. Brno, 2008. Diplomová práce. MASARYKOVA UNIVERZITA, Pedagogická fakulta, Katedra sociální pedagogiky.
- PEROUTKOVÁ, Marie. MEDIACE V OBCHODNÍCH VĚCECH. Praha, 2008. Diplomová práce. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra podnikového a evropského práva.
- ZELENKOVÁ, Lenka. MEDIACE JAKO ALTERNATIVNÍ METODA ŘEŠENÍ MEZILIDSKÝCH KONFLIKTŮ. Č. Bud., 2008. Bakalářská práce. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH, Teologická fakulta

- VYORALOVÁ, Lucie. RODINNÁ MEDIACE JAKO ZPŮSOB ŘEŠENÍ RODINNÝCH SPORŮ. Č. Bud., 2010. Diplomová práce. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH, Zdravotně sociální fakulta.
- Evropský etický kodex mediátora
- Zákon č. 202/ 2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci)
- Zákon č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- Vyhláška č. 71/ 2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání
- Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání (RVP pro ZUV)
- <http://www.partnersczech.cz>
- <http://www.amcr.cz>, Asociace mediátorů ČR
- <http://www.hawaii.edu/hivandaids/Conflict%20Resolution%20in%20Schools.pdf>
- <http://www.educ.cam.ac.uk/research/projects/restorativeapproaches/DanielWVanNess.pdf>
- <http://www.educ.cam.ac.uk/research/projects/restorativeapproaches/seminarfour/ESellmanESRCSem4.pdf>
- <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1680>

## 8. PŘÍLOHA

### Dotazník

Cílem dotazníku je zjistit názory ředitelů základních uměleckých škol na mediační jednání a jeho uplatnění v prostředí základního uměleckého školství. Výsledky tohoto dotazníku budou použity pro bakalářskou práci. Délka dotazníku je přibližně 5 minut.

Dovolte mi, abych Vám zde vysvětlil pojem mediace. Jedná se o alternativní způsob řešení mezilidského konfliktu (sporu) mimosoudní cestou, kdy jsou odstraňovány překážky ve vzájemné komunikaci a na základě této vstřícné komunikace, při respektování druhé strany, je vytvořena závazná dohoda. Tomuto procesu napomáhá odborník – mediátor.

Předem děkuji za Váš čas při vyplňování.

#### 1. Jste

- muž
- žena

#### 2. Jak dlouho vykonáváte řídicí funkci v základním uměleckém školství?

- do 5 let
- do 10 let
- do 15 let
- více jak 15 let

#### 3. Kolikrát ve školním roce 2013/2014 jste zaznamenal/a závažnější konfliktní situaci na vašem pracovišti?

- ani jednou
- jednou
- dvakrát až pětkrát

- více jak pětkrát
4. Tyto závažnější konflikty jste vyřešil/a:
- Sám/a
  - Za pomoci kolegů
  - Pomocí další nezúčastněné osoby
  - Soudní cestou
  - Jinak (popište jak)
5. Jaké oblasti se zaznamenané konfliktní situace týkaly?
- Pedagogické činnosti
  - Personalistiky
  - Managementu
  - Vztahy se zákonnými zástupci
  - Vztahy mezi žáky
  - Jiné.....
6. Souhlasíte s výrokem, že pro konstruktivní řešení konfliktu je potřeba o tomto konfliktu komunikovat s druhou stranou?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
7. Setkal/a jste se někdy s termínem mediace – řešení konfliktů mezi dvěma stranami?
- Ano

- Ne
8. Víte, kam či na koho se obrátit, pokud byste chtěl/a řešit konflikt mediací?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
9. Znáte nějakou organizaci poskytující mediační služby?
- Ano
  - Ne
10. Využil/a jste k řešení některého se zaznamenaných konfliktů ve školním roce 2013/2014 mediátora?
- Ano
  - Ne
11. Domníváte se, že alespoň jednu konfliktní situaci zaznamenanou ve školním roce 2012/13, byste pomocí mediace vyřešil/a efektivněji?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
12. V případě, že jste na předcházející otázku odpověděl/a ANO, napište prosím, jaké oblasti se konfliktní situace týkala?
13. Jaké vidíte výhody v užívání mediačních služeb? (Více možností)
- Nestrannost mediátora



- Možnost nalezení spravedlivého řešení
- Rychlost a efektivita při řešení sporu
- Neovlivnění vzájemných vztahů účastníků sporu
- Nová zkušenost
- Nevím

14. Jaké vidíte nevýhody ve využívání mediačních služeb? (Více možností)

- Časová náročnost
- Řešení sporu s cizím člověkem
- Riziko nediskrétnosti mediátora
- Možná zaujatost mediátora
- Problematický souhlas obou stran
- Možné vyostření sporu
- Žádné nevýhody
- Nevím

15. Podle Vašich představ by měl být spor pomocí mediace vyřešen:

- Ihned na první schůzce
- Na max. 5 schůzkách
- Na počtu schůzek nezáleží

16. Každá tato schůzka by měla být max. dlouhá:

- Do jedné hodiny
- Do dvou hodin
- Na délce schůzky nezáleží, důležité je spor vyřešit

17. Byl/a byste ochotná zaplatit za mediační jednání?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Určitě ne

18. Jak by se měla pohybovat cena za mediační jednání (60 min)?

- do 1000 Kč
- 1000 Kč
- nad 1000 Kč